

مجلة العلوم التربوية

مجلة علمية فصلية محكمة

العدد الثالث والعشرون

شوال ١٤٤١هـ

الجزء الثاني



www.imamu.edu.sa
e-mail: edu_journal@imamu.edu.sa

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتحسين
أداء معلمي المدارس الأهلية بمكة المكرمة

د. علي بن مرزوق الغامدي
قسم الإدارة والتخطيط التربوي - كلية التربية
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية



إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتحسين أداء معلمي المدارس الأهلية بمكة المكرمة

د. علي بن مرزوق الغامدي

قسم الإدارة والتخطيط التربوي - كلية التربية

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

تاريخ قبول البحث: ٢١ / ٥ / ١٤٤٠هـ

تاريخ تقديم البحث: ٦ / ٣ / ١٤٤٠هـ

ملخص الدراسة :

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية: (التوظيف- الأداء والتحفيز- تطوير المواهب) في المدارس الأهلية بمكة المكرمة من وجهة قادة المدارس الأهلية بمكة المكرمة؛ التعرف على درجة أداء معلمي المدارس الأهلية بمكة المكرمة: (الأداء الوظيفي - الصفات الشخصية - العلاقات مع الآخرين) من وجهة قادة المدارس الأهلية بمكة المكرمة؛ وتحديد العلاقة بين درجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية، ودرجة أداء معلمي المدارس الأهلية بمكة المكرمة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة هي أداة جمع المعلومات وقد طبقت على (٦٠) قائداً من قادة المدارس الأهلية و(١٠) فرداً عينة استطلاعية، وأظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها:

- جاءت درجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية "عالية" في الدرجة الكلية وفي جميع المجالات (التوظيف - الأداء والتحفيز - تطوير المواهب) في المدارس الأهلية بمكة المكرمة. وكذلك جاءت درجة أداء المعلمين بدرجة "عالية" في الدرجة الكلية وفي جميع المجالات (الأداء الوظيفي - الصفات الشخصية - العلاقات مع الآخرين).
- وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية، ودرجة أداء المعلمين.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية؛ وفقاً لمتغيري (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل الإداري).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة أداء المعلمين، تبعاً لمتغيري (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل الإداري).

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب - المواهب المؤسسية - تحسين الاداء - المدارس الاهلية-

مكة المكرمة



المقدمة:

تُعد الإدارة التربوية بمثابة المحرك الأساس للعملية التعليمية من أجل تحقيق أهداف المجتمعات وآمالها، والارتقاء بجودة التعليم فيها، وذلك من خلال استثمار طاقتها من الموارد البشرية، فنجاح أو فشل المؤسسات التربوية يُؤثر على كافة مؤسسات المجتمع، حيث تقوم ببناء الأجيال ويشكل الثقافة العامة، ويوجه السلوك العام للأفراد والجماعات، مما يؤكد أهمية دور الإدارة التربوية لتصحيح المسار ومنع كل ما يؤثر على مخرجات النظام التعليمي.

ولهذا فإن الحاجة إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وتحقيق التميز وتحسين الأداء المؤسسي يجبر المؤسسات التعليمية والتربوية على أن تستجيب لمطالب إدارة المواهب المؤسسية، حيث تشكل ممارسة الموارد البشرية المميزة جوهره بحيث تراعي فيها الدقة، مع ضرورة العمل على صقل هذه المنافسة التي تحدد الكيفية التي تقوم المؤسسات بالمنافسة عن طريقها (أرمستونج، ٢٠٠٨، ص ١٧).

ومع بداية الألفية الثالثة زاد الاهتمام بإدارة المواهب في المنظمات المعاصرة لأنها تُعد أحد وأهم مصادر القوة في المجتمعات، حيث تساهم في ضمان عمليات النمو والاستمرار والتنمية، وأصبحت مهمة اكتشاف المواهب هي بمثابة المهمة الأولى والرئيسة لإدارة الموارد البشرية عند القيام بوظائفها الرئيسة من استقطاب واختيار وتدريب (Rowland, 2011, p 32).

وقد أشار أحمد (٢٠١١، ص ١٠٥) إلى أن تأسيس مثل هذا النوع من الأفراد يحتاج مؤسسة عصرية تعمل على نظام فعال، وذو جودة عالية يمكنها

من أن تؤدي أدوارها التي يتوقعها منها المجتمع بكل مهارة وإتقان وإبداع وتكيف مع مفاهيم العصر.

ولكي تنجح المؤسسات التربوية لابد أن يتوفر فيها موظفون ذوو مواهب متعددة، فقد أشار كل من درويش وحسانين (٢٠٠٤) إلى أن توفير العناصر المتميزة لشغل الوظائف في أي مؤسسة يعتبر حجر الزاوية في نجاح هذه المؤسسة، ومن ثم فإن قدرة الموارد البشرية في المؤسسة على جلب العناصر المتميزة وبالإعداد المناسب والخبرات العالية لشغل الوظائف يعتبر أحد أهم عناصر النجاح في المؤسسة.

وبناءً على ما سبق أصبح استجابة المؤسسات التربوية لمواجهة تحديات العصر أمراً ضرورياً، وضرورة استغلال المواهب في العمل من أجل مجابهة تلكم التحديات والقدرة على الاستمرار والنمو والرقي. ومن خلال الطرح السابق ومن خلال سعي مدارس التعليم الأهلي إلى التطور والتقدم والرقي؛ يأتي البحث الحالي للتركيز على واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم الأهلي بمدينة مكة المكرمة وعلاقته بتحسين مستوى أداء المعلمين.

* * *

مشكلة الدراسة:

توصلت العديد من الدراسات الحديثة إلى التأثير الإيجابي لإدارة المواهب المؤسسية على سلوك وأداء الموظفين؛ حيث أظهرت دراسة براندت وكول (Brndt & Kull, 2007) إلى أن تبني المؤسسات لإدارة المواهب يؤدي إلى شعور الموظفين بالانتماء والفخر تجاه مؤسساتهم؛ كما أظهرت دراسة روبير (Roper, 2009) إلى وجود علاقة معنوية بين إدراك الموظفين لإدارة المواهب وعدد السنوات التي يقضونها في العمل؛ كما توصلت دراسة الغامدي (١٤٣٧هـ) إلى موافقة أفراد الدراسة بدرجة عالية على أن تطبيق إدارة المواهب سيسهم في إنجاح أعمال مكاتب التربية والتعليم.

وفي ظل تلك النتائج الإيجابية الأثر لإدارة المواهب المؤسسية على العاملين إلا أن أظهرت دراسة أحمد (٢٠١١) إلى أن درجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في المؤسسات التعليمية غير واضحة لدى عينة الدراسة، كما كشفت نتائج دراسة (جوهر، ٢٠٠١) عن وجود بعض نواحي القصور في مجال الإدارة التعليمية في الوطن العربي والتي تدل على ضعف القدرة على التعامل مع البيئة التنافسية والتعامل مع المواهب والكفاءات وضعف القدرة على فهم البيئة الداخلية للمؤسسة؛ كما أوصت دراسة (محمود وعوض الله، ٢٠١٣) بضرورة وضع خطة استراتيجية مرنة لتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بمدارس التعليم العام؛ مما يدل على قصور في تطبيق إدارة المواهب المؤسسية بمدارس التعليم العام، كما أوصت دراسة صيام (٢٠١٣) بضرورة التوسع في إجراء البحوث الميدانية عن واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم العام.

ولطبيعة التوسع والنمو الاقتصادي في المملكة العربية السعودية، فإنها في حاجة وبشكل كبير إلى الكفاءات العلمية والمواهب في جميع المنظمات والمؤسسات خاصة المؤسسات التعليمية؛ ونظراً لأن القيادة المدرسية هي ثاني مؤثر على تعليم الطلاب بعد المعلم في الفصل؛ من خلال الارتقاء بالتعليم بصورة غير مباشرة وبأقصى فعالية من خلال تأثيرهم على تحفيز العاملين وأدائهم (الثبتي، ١٤٣٣هـ)؛ وفي ظل نتائج السابقة تعززت قناعة الباحث بضرورة دراسة واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية بمدارس التعليم العام وعلاقتها بتحسين أداء المعلم. وقد اختار الباحث المدارس الأهلية نظراً لحصد طلابها ومعلميها الجوائز الوزارية المتعددة؛ واختار الباحث تعليم مكة المكرمة لما لها من مبادرات إبداعية في مجال تحفيز العاملين بها من قادة ومعلمين.

مما سبق تتبلو مشكلة الدراسة في واقع إدارة المواهب المؤسسية في المدارس الأهلية بمكة المكرمة وعلاقتها بتحسين الأداء من وجهة نظر قادة المدارس.

أسئلة الدراسة:

١. ما واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية: (التوظيف-الأداء-التحفيز-تطوير المواهب) في المدارس الأهلية بمكة المكرمة من وجهة قادة المدارس الأهلية بمكة المكرمة؟
٢. ما درجة أداء معلمي المدارس الأهلية بمكة المكرمة: (الأداء الوظيفي - الصفات الشخصية - العلاقات مع الآخرين) من وجهة قادة المدارس الأهلية بمكة المكرمة؟
٣. هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية، ودرجة أداء معلمي المدارس الأهلية بمكة المكرمة؟

٤. هل توجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة في درجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في المدارس الأهلية بمكة المكرمة، تعزى لمتغيرات: (المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري)؟
٥. هل توجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة في درجات أداء معلمي المدارس الأهلية بمكة المكرمة، تعزى لمتغيرات: (المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري)؟

أهداف الدراسة:

١. التعرف على واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية: (التوظيف- الأداء والتحفيز- تطوير المواهب) في المدارس الأهلية بمكة المكرمة من وجهة قادة المدارس الأهلية بمكة المكرمة.
٢. التعرف على درجة أداء معلمي المدارس الأهلية بمكة المكرمة: (الأداء الوظيفي- الصفات الشخصية- العلاقات مع الآخرين) من وجهة قادة المدارس الأهلية بمكة المكرمة.
٣. التعرف على العلاقة بين درجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية، ودرجة أداء معلمي المدارس الأهلية بمكة المكرمة.
٤. الكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات قادة المدارس الأهلية بمكة المكرمة في درجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في المدارس الأهلية بمكة المكرمة، تعزى لمتغيرات: (المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري).

٥. الكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات قادة المدارس الأهلية بمكة المكرمة في درجات أداء معلمي المدارس الأهلية بمكة المكرمة، تعزى لمتغيرات: (المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري).

أهمية الدراسة: يمكن توضيح أهمية الدراسة في الآتي:

• **الأهمية النظرية:**

١. تناولها لموضوع إدارة المواهب المؤسسية الذي يعد أحد الموضوعات البحثية الحديثة في مجال الإدارة التربوية؛ حيث تعد إدارة المواهب المؤسسية هي الاتجاه الأحدث في مجال إدارة التعليم العام (الثبيتي، ٢٠١٥).
٢. لم تخضع دراسة واقع إدارة المواهب المؤسسية في القيادات التربوية في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية باهتمام الباحثين بالقدر الكافي؛ لذا تحاول الدراسة الحالية موازنة الجهود السابقة في هذا المجال.

• **الأهمية التطبيقية:**

١. مساعدة المسؤولين عن التعليم الأهلي بمدينة مكة المكرمة في توضيح مواطن الضعف والقوة في إدارة المواهب المؤسسية، بما يمكنهم من تعزيز مواطن القوة وعلاج مواطن الضعف.
٢. تنبه المسؤولين عن التعليم الأهلي بضرورة الارتقاء بدور المديرين للقيام بأدوار إدارية لتنمية المواهب لدى العاملين بها لتتماشى مع التغيرات العالمية واستغلال الفرص الاقتصادية والمعرفية والتقنية التي تتجهها المتغيرات المعاصرة.
٣. يساعد الباحثين في فتح المجال لإجراء مزيد من البحوث في مجال إدارة المواهب المؤسسية.

حدود الدراسة:

• الحدود الموضوعية: كانت حدود الموضوعية للدراسة تقتصر على إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتحسين أداء المعلمين في المدارس الأهلية بمكة المكرمة من وجهة نظر قادة المدارس.

• الحدود المكانية: اقتصرت حدود الدراسة المكانية على مدارس التعليم الأهلي بمدينة مكة المكرمة

• الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول لعام ١٤٣٨ / ١٤٣٩ هـ

مصطلحات الدراسة:

• إدارة المواهب: تعرف إدارة المواهب أنها "عملية بناء وتطوير قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق التميز والمنافسة من خلال الاختيار الدقيق للعاملين وتطويرهم وتدريبهم؛ وجذب العاملين الموهوبين" (هلال، ٢٠١٠، ص ٣٤) ويعرفها الباحث إجرائياً أنها الدرجة التي يحصل عليها قادة مدارس التعليم الأهلي بمكة المكرمة في درجة ممارستهم لإدارة المواهب المؤسسية بمجالاتها الثلاثة (التوظيف - الأداء والتحفيز - تطوير المواهب)

• تحسين الأداء: عرفها الحوامدة والفهداوي (٢٠٠٢، ص ١٦٨) بأنها: "مجموعة السلوكيات الإدارية ذات العلاقة، المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه، وتحمل مسؤولياته، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص".

التعريف الإجرائي لتحسين أداء المعلم : هي درجة أداء معلمي المدارس
الأهلية بمكة المكرمة في المجالات : (الأداء الوظيفي - الصفات الشخصية -
العلاقات مع الآخرين) وفقا للأداة المعدة للدراسة الحالية.

* * *

الإطار النظري

المحور الأول إدارة المواهب المؤسسية

أولاً: مفهوم إدارة المواهب:

ظهر مصطلح الموهبة للمرة الأولى في تسعينيات القرن الماضي. واستمر استخدامه منذ ذلك الوقت، حيث اكتشفت المنظمات ضرورة العناية بمواهب ومهارات العاملين فيها وتطويرها، وأن تكون مركز اهتمامها. ذلك أن المواهب تزيد من نسب نجاح الأعمال وتحقيق الأعمال إن تم تطويرها وتوجيهها في الاتجاه الصحيح. وقد سارعت العديد من المنظمات العالمية نحو البدء في تخطيط وتطوير مواهب العاملين فيها، عن طريق تطوير طرق عملها وأساليبها عبر إدارة قدرات هذه المواهب (Garavan, Morley, Gunnigle,) (and McGuire, 2002)

وتعرف إدارة المواهب بأنها عملية توحيد بين مواهب الموظفين والتركيز على قدراتهم للوصول إلى المنافسة مع المنظمات الأخرى، وتنمية وتطوير الأفراد الجدد، والاحتفاظ بالعاملين الموهوبين الحاليين، واجتذاب الأفراد الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في الشركات والمؤسسات (باين، ٢٠١٠).

وتعرف أيضاً بأنها "استراتيجية متكاملة للتنبؤ بمدى الحاجة إلى الموظفين، واجتذابهم للعمل فيها، وتعيينهم وتوزيعهم وإدارة شؤونهم، وتنمية مهاراتهم واستقبالهم أو الاستغناء عن خدماتهم عند الاقتضاء (منظمة الصحة العالمية، ٢٠٠٩، ص ٢). وقام هورفاث أوف (Horvath ova, 2011) (p82 بتعريف إدارة المواهب على أنها تلك "النشاطات الخاصة بالمنظمة والتي

تشمل امتلاك وتحفيز وتطوير واستدامه الموظفين الموهوبين للوصول إلى أهداف المنظمات الحالية والمستقبلية". وعرفها كل من وهلين وكاركارى (Whelan and Carcary, 2011, p 678) على أنها "تسخير مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتداخلة والتي من خلالها تقوم المنظمة باستقطاب واستدامة وتطوير الأفراد الموهوبون الذين تحتاج إليهم المنظمة في الوقت الحالي وفي المستقبل لتحقيق الميزة التنافسية". وتعرف بأنها "نظام إداري يركز على الوظائف الأكثر أهمية في المنظمة والتي من خلالها يتم تزويدها بالقوي العاملة المناسبة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بفاعلية وكفاءة عالية" (waheed, Zaim and Zaim al,2012, p134).

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح ما يلي :

- إدارة الموهبة تتضمن استقطاب وتحديد وتنمية الأفراد الموهوبين ذوي الكفاءات العالية.

- إدارة الموهبة تعتمد على مجموعة من المبادرات التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة بشكل متطور يمكنها من التنافس والاستمرارية.

أهمية إدارة المواهب المؤسسية :

تبرز أهمية إدارة المواهب المؤسسية من خلال نتائج الدراسات التي قام بها مجموعة من الباحثين على أهم ١٠٠ شركة حسب تصنيف مجلة فورتشن (Fortune) ، واتضح من خلالها تفاوت الشركات في نظرتها إلى قيمة إدارة المواهب (Worley, Williams and Lawle, 2014).

كما أنها تمثل الطاقات الكامنة لإدارة الموهبة بصفتها محرك للميزة التنافسية داخل الصناعة التي يكون فيها الاستثمار في الأفراد هو من الأولويات لضمان

جودة المنتجات والخدمات المقدمة من قبل منظمات الأعمال (Scott & Revis, 2008, p 18).

إن المنظمات التي تهتم بإدارة المواهب وتطويرها تحصل على مكانة عظيمة وتمتلك قدرة في جذب الموهوبين. ذلك أن إدارة المواهب تسعى إلى بناء الولاء والثقة بين الموظفين الحاليين، وتزيد من شعورهم بالأمان الوظيفي، حتى تصبح المنظمة محط أنظار المرشحين الموهوبين لما تقدمه من برامج تهتم بتطوير وتوجيه مواهبهم وزيادة فرصهم في النجاح عبر التركيز على مواهبهم (Boulter, Dalziel, and Hill, 2009).

ويرى عيسى (٢٠١٢، ص ٨) أن إدارة المواهب تؤدي إلى تفادي الوقوع في بعض الأخطاء الإدارية مثل عدم استغلال طاقات الموارد البشرية الاستغلال الأمثل أو الأفضل، أو تدني وانخفاض الروح المعنوية لدي العاملين في المنظمة، وزيادة شعورهم بعدم الانتماء والولاء، مما يؤدي إلى تباطؤهم وعدم مبالاتهم عند قيامهم بأداء واجباتهم نحو العمل المنوط بهم. كما تبرز أهمية إدارة المواهب من خلال ما يلي (الحميدي، والطيب، ٢٠٠١، ص ٦):

- التركيز على المناصب والمراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الاستراتيجية.
- تحديد أسماء البدلاء للمناصب الحرجة واستكشاف الطاقات الكامنة.
- تكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في المؤسسة.
- تحديد واضح للاستعداد الموهبي.

• تفادي اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب
المرجوة.

• المحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الإيجابية لخدمة المنظمة.

أهداف إدارة المواهب المؤسسية:

إن الفكرة الرئيسة لإدارة الموهبة هي تطوير الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال بذل الجهود لتناسب امكانات ومهارات العاملين مع احتياجات العمل الحالية والمستقبلية ويمكن تلخيص أهداف إدارة الموهبة فيما يلي (أحمد، ٢٠١١، ص ١٢٣):

- تقليص تكاليف العمالة دون الإضرار بالإنتاجية.
- إعداد القيادة والمستفيدين لمواجهة متطلبات الوظائف المستقبلية.
- ملء الشواغر المفاجئة في الأدوار الأساسية بالمواهب ذات الكفاءات العالية.

- المحافظة على قوة عمل احتياطية.
- التحرك الفاعل للمواهب داخل المؤسسة لتحقيق عائد الاستثمار الأمثل للمواهب.

- تحديد آليات لتوظيف المواهب التي تبرز الحاجة إليها.
- رفع الإنتاجية الإجمالية لقوة العمل.

إن الهدف من تطبيق استراتيجية وبرامج إدارة المواهب البشرية يعكس تطوير مفهوم التركيز على المواهب كمصدر من مصادر التنافس، ومساعدة المنظمات على الاستجابة للتحديات، والقدرة في الوصول والدخول إلى أسواق جديدة في سبيل المنافسة والتنافس (Berger & Berger, 2003).

دور مدير المواهب :

يظن بعض المديرين أن إدارة الموظفين الموهوبين أسهل من إدارة الموظفين العاديين ، والصحيح أن أداء الموظفين الموهوبين ونتائجهم تفوق أداء الموظفين العاديين بنسبة لا تقل عن (٧٥٪) ولقد تصل أحيانا إلى (٣٠٠٪) أي ثلاثة أضعاف. إلا أن إدارة الموهوبين هي بلا شك أصعب من إدارة العاديين وذلك يرجع إلى الحالة النفسية والعصبية للموهوب التي تكون أكثر اهتزازا وتقلبا من الموظف العادي ، فالمبتكرون أقل استقرارا من الناحية النفسية من أقرانهم العاديين ، فهم يحتاجون مزيدا من الاهتمام والاعتناء (عرفة ، ٢٠١٠). وقد يرجع ذلك إلى طبيعة المهام التي تسند إلى الموظفين الموهوبين غالبا ما تكون أهم وأكثر وأخطر من المهام التي تسند إلى الموظفين العاديين ، فكثيرا ما يكون الموهوب مسئولا عن عدد كبير من المهام التي يعهد بها إليه رؤسائه من كافة الأقسام. لأن كل الرؤساء يريدون إنجاز الجزء الذي يخصهم من المهمة بشكل جيد ، ولا يثقون سوى في موظف موهوب يمكن الاعتماد عليه ، ويجعل متابعة المدير للموظف أكثر صعوبة وتعقيدا.

ومن المهام الأساسية لمديري إدارة المواهب ما يلي (الحميدي ، والطيب ، ٢٠٠١ ، ص ٨) :

- اكتشاف المواهب: من خلال البحث عن الإرشادات التي تنم عن قدرات غير مستغلة بالكامل أو قد تكون غير مستغلة بالكامل أو قد تكون غير مستغلة تماماً وأن نجد طرقاً يمكن من خلالها للأفراد المعنيين المساهمة بشكل أكبر في تطوير مؤسساتهم. وقد يكون الأفراد المعنيين المساهمة بشكل أكبر في تطوير مؤسساتهم. وقد يكون الأفراد الذين يعملون في أنشطة غير العمل ،

مثل : إدارة شركة أو نادي اجتماعي أو حتى إدارة أحد المناسبات ، مصادر للمواهب غير المستغلة ، ولا يؤدي اكتشاف مثل هذه المواهب المقدمة إلى تطوير المستقبل المهني للفرد فحسب ، بل يؤدي أيضاً إلى تقوية قدرة المؤسسة على النجاح.

• **تخطيط التعاقب الوظيفي :** كلما كان هناك مرؤوسون ناجحون ، كلما أكد ذلك أن المؤسسة سوف " تتقدم " دائماً وعلينا الترحيب بدور الصديق والداعم الذي ساعدهم على تنمية مواهبهم وإظهارها ، وعلى كل فسوف تتسبب ترقيتهم في إحداث فجوات.

• **تشجيع قدرات الأفراد :** لعل من أخطر ما يؤدي إليه عدم الثقة بالنفس ، هو منع الأفراد من السعي للتصدي للتحديات الجديدة في العمل ، بل وفي بعض الأحيان عدم تقبلها. وحتى الأفراد الذين يتمتعون بقدر من الثقة بالنفس لا يعملون سوى بنسبة صغيرة من كامل جهدهم أو قدراتهم. ويجب على المدراء أن يقوموا بتشجيع العاملين على الإيمان بقدراتهم من خلال إعطائهم مهام إضافية. فعلى سبيل المثال : يمكن إسناد المسؤولية لهم عن لجان تتناول موضوعات هامة ، وفي هذه الحالة ، لا يجب قبول استجابة مثل : أنا لا أجد تلك الأعمال ، فهي عادة ما تكون كامنة في اللاوعي لعدم المشاركة.

استراتيجيات إدارة المواهب المؤسسية :

تعرف استراتيجية إدارة المواهب على أنها مجموعة من النشاطات والعمليات التي تتضمن التحديد المنظم للمناصب الأساسية التي تساهم بشكل تفاضلي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة ، وتطوير خزين المواهب ذوي الإمكانية العالية والأداء العالي للملئ هذه الأدوار والمناصب ،

وتطوير هندسة معمارية متميزة لإدارة المورد البشري لتسهيل شغل هذه المواقع مع أصحاب المناصب المؤهلين ولضمان التزامهم المستمر إلى المنظمة. (العنزي، والعطوي والعايدي، ٢٠١١، ص ٩٨).

توجد العديد من إستراتيجيات التعامل مع إدارة المواهب في المنظمات في العصر الحديث والتي تقع على كاهل إدارة الموارد البشرية في توفيرها لكافة أقسام ووحدات المنظمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ككل ومنها ما يلي (الحميدي، والطيب، ٢٠١١) و(العزام، ٢٠١٣) و(العنزي وآخرون، ٢٠١١) :

• **إستراتيجية الجذب** : أصبحت إستراتيجية إدارة المواهب تبنى على إستقطاب أو جذب الأفراد الأكثر موهبةً (أولئك الذين يستطيعون تحقيق إستراتيجية المنظمة، ويمتلكون الكفاءات والقدرات المناسبة، وملائمين لثقافة وطبيعة المنظمة؛ حتى يكونوا الأكثر ملائمةً لاحتياجات التوظيف الحالية والمستقبلية والقادرون على التكيف والتأقلم والإنتاجية العالية داخل المنظمة وقد أصبحت هذه الإستراتيجية في المنظمات واحدة من السمات الرئيسية لصنع الكفاءات التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة، لذا وجب على المنظمة الإستثمار في الموارد التي يمكن جذبها وتوظيفها والمحافظة عليها وتنميتها لأنها تعتبر موهوبة وميزة تنافسية جيدة.

• **إستراتيجية تطوير المواهب** : من أجل تحقيق إمكانات عالية في المنظمات، فإنه يتطلب تحقيق إمكانات المواهب، والمقصود بإمكانات الموهبة هو أن تترافق عملية إستقطاب وتعيين هذه المواهب في المنظمة مع المزيد من التطوير في قدراتهم وإمكاناتهم ومهاراتهم ومعارفهم من خلال خطط التعليم

المستمر (كالدورات والمؤتمرات والندوات). ولتطوير المواهب، تحتاج المنظمات على حد سواء إلى برامج التعلم والتعليم الرسمية وغير الرسمية، بالإضافة إلى المهارات والمعارف.

• **إستراتيجية المحافظة على المواهب:** قد يتلقى المهوبون العروض من منظمات منافسة مما أوجب لازماً على المنظمات أن تتبع إستراتيجيات للمحافظة والإبقاء على المواهب التي تمتلكها في ظل المنافسة الشديدة عليها، وهناك العديد من العوامل التي تسهم في الاحتفاظ المواهب. فهناك عوامل وقائية مثل الإمتيازات والمنافع، والتعويضات المباشرة وغير المباشرة، وموقع العمل الذي له تأثير مباشر على نجاح الوظيفي، بينما النجاح الوظيفي الذي يعتمد على المكافآت الضمنية والتي تعمل على تقليل فقدان أو تهرب المواهب بشكل غير مباشر.

ويرى كل من بورهوسسينزاد و سوبرامانيام (Poorhosseinzadeh, and Subramaniam, 2012) أن إستراتيجيات جذب المواهب والإحتفاظ بهم هما الضروريات الأساسية لإدارة المواهب وأن هذه المواهب لا بد لها من تدريب وتطوير لخلق الشعور لديها بأن قادة المنظمة يولونها الرعاية الكافية مما يحقق الولاء والإلتزام بالعمل. فالكثير من المنظمات العالمية في الدول المتقدمة تعتمد إستراتيجياتها في الإحتفاظ بالمواهب وتطويرها إما على تحفيز العاطفة لديها كالبرازيل وفرنسا وهولندا، ومنها تطبيق القانون بحزم مع إعطاء الثقة والإحترام كاليابان، ومنها تعتمد على إجراءات تقييم الأداء كإيطاليا، ومنها تعتمد على رضا المواهب وطرق التحفيز والمنافع المقدمة لهم كالتقاعد وطرق الإحلال طويلة الأجل كما في كندا

• إستراتيجية التعاقب أو تخطيط الإحلال الوظيفي : إن إستراتيجية الإحلال الوظيفي تقتصر على تطوير وتصنيف القوى العاملة الداخلية التي تمتلك إمكانات عالية وتكون مصدراً حيوياً لبعض المواقع أو الوظائف القيادية في المنظمة ، وهي تعطي الفرصة الحقيقية لشغل الوظائف الأساسية بالموظفين الموهوبين ذوو القدرات والمهارات والمعارف الضرورية للقيام بهذه الوظائف على أكمل وجه.

أبعاد إدارة المواهب المؤسسية في المؤسسات التربوية :

تتطلب إدارة المواهب المؤسسية الاهتمام بعدة أبعاد من قبل المنظمات ، كالتركيز على مواهب الموارد البشرية المنافسة لاستقطاب وجذب المرشحين المؤهلين ذوي المواهب والقدرات ، وتحديد وإدارة رواتب المواهب لتشكيل عامل جذب أساسي لها (Worley,2014). بالإضافة إلى تفعيل فرص التدريب والتطوير المستمرة ، وإدارة عمليات الأداء بأحدث الأساليب والطرق ، ووضع برامج للإبقاء على الموظفين الموهوبين والمحافظة عليهم ، وتفعيل عمليات الترقية ومنح المكافآت وتعزيز التقدم الوظيفي (Wellins et al., 2006)

وقام عدة باحثين على تحديد الممارسات الأنسب لإدارة المواهب منها دراسة جوثرديج وآخرون (Guthridge et. Al 2008) التي اقترحت الممارسات الآتية : التنمية ، والاحتفاظ ، وإدارة الأداء ، والاتصالات ، والتقدير والمكافأة. وركزت دراسات أخرى ، على أبعاد وممارسات لإدارة مثل هذه المواهب منها : تخطيط الموارد البشرية ، واكتساب المواهب الجدد ، والاحتفاظ بالمواهب وتقييمهم.

ولأغراض الدراسة الحالية فقد تناول الباحث بعض أبعاد إدارة المواهب المؤسسية في المدارس ؛ نظراً، والمتمثلة فيما يلي :

١- التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين) : تسعى كل مدرسة إلى

توفير الكوادر البشرية التي تحتاجها، واللجوء إلى مصادر توفر هذه الموارد بمختلف الوسائل، لتتمكن من اختيار وتعيين الأشخاص المؤهلين للعمل، وهذا السعي يجب أن يرافقه معرفة تامة بعدد الموظفين الذي تحتاجهم المدرسة بشكل محدد وواضح، والخبرات والمؤهلات والمهارات التي يجب أن تتوافر فيهم، وذلك بعد تحليل وافٍ ودقيق للوظيفة، وبعد البحث عن مصادر الموارد البشرية بمختلف وسائل الاتصال تأتي عملية اختيار وانتقاء الأفراد المؤهلين.

٢- الأداء والتحفيز: تكمن أهمية الأداء والتحفيز في أنه يعمل على

جودة المخرج التعليمي، وتنمية روح التعاون بين العاملين بالمدرسة وتحقيق مبدأ العدل للمعلمين والموظفين الأكثر اجتهاداً، وتشجيع الابتكارات والمبادرات الإبداعية لدى المعلمين المتميزين، مما يؤدي إلى رفع معدلات جودة المخرج التعليمي أو تحسينه أو خفض التكلفة؛ وتبنى المدرسة نظام ربط المكافآت التي تمنحها بتحسين الأداء من شأنه أن يشجع المعلمين على الاستمرار في أن يكون أداؤهم بأفضل صورة ممكنة.

٣- ويقصد الباحث بالأداء درجة بلوغ المعلمين للأهداف المنشودة

للتعليم بكفاءة وفعالية، من خلال استراتيجية متكاملة تهيئ نجاحاً مستمراً وتطوير الفرص ونوعية إسهامهم فرادى وضمن فريق العمل.

٤- **التدريب والتطوير:** يقصد الباحث هنا بالتدريب والتطوير هو كافة الجهود التي تبذلها المدرسة المخطط لها مسبقاً والتي تنفذها لتنمية قدرات ومعارف ومهارات المعلمين على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم، فعليه يقع عبء تهيئة وإعداد المعلمين بما يتناسب مع التحديات المعاصرة، فالتطور المحيط بالعالم من حولنا تتطلب مواكبتها من خلال تدريب المعلمين لمواجهة تلك التحديات.

ويرى الخبراء أن التدريب على رأس العمل، أو التدريب بالممارسة، أفضل أنواع التدريب على الإطلاق، حيث إن لتجربة تكون مصدراً خصباً للغاية عند تعلم أي شيء (عفيفي، ٢٠٠٤، ص ١٧) والمعلم الموهوب في حاجة دائمة لاستراتيجية منظمة لقائمة المهام التي يتحتم عليه القيام بها، لكن الموهبة لا يمكن الاسترشاد بها وحدها للقيام بذلك، فهذه وظيفة قيادة المدارس التي تسارع في تدريب المعلمين الموهوبين للعمل على صقل الموهبة بالخبرة والممارسة، في ضوء التخطيط والتقييم الموضوعي الدقيق.

ويرى الباحث أن أهمية التدريب في المدارس تكمن في السعي إلى تزويد المعلمين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة تخصصاتهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء.

المحور الثاني: تحسين الأداء للمعلمين

إن تحسين أداء المعلم عملية منظمة، تبدأ من تقويم أدائه بهدف تقدير مدى فاعلية وكفاءة الفرد في العمل؛ وفيما يلي توضيح الإطار المفاهيمي لتحسين أداء المعلم.

مفهوم تحسين الأداء:

تباينت مفاهيم الأداء من باحث لآخر وفقاً لتعدد وجهات النظر، ومن أهم تلك التعريفات من وجهة نظر الباحث ما قاله وتعريف حمادات (٢٠٠٨، ص ٤٧) بأنه: "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة، أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة"

وكذلك تعريف العوضي (٢٠٠٨، ص ٤٩) بأنه: "قدرة الفرد على تحقيق التوقعات الوظيفية في نواحي عديدة، ككمية الإنتاج والتخطيط، والتعاون، والاعتمادية والجهد، والعناية في العمل، والإبداع".

من التعريفات السابقة يمكن استنتاج أن الأداء هو: المخرجات، أو الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، أي: إن الأداء يربط بين الوسائل وأوجه النشاط، وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

أما مفهوم تحسين الأداء في التعليم فتطلب نظرة شمولية، تبدأ من الجذور، كما أنها تعد نوعاً من أنواع التعليم المستمر، وتسمى عملية تحسين الأداء بتكنولوجيا الأداء البشري، وهي طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها أي مؤسسة ما، وهي عملية تبدأ بمقارنة الوضع الحالي، والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي، ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء (الصبحي، ٢٠١٣).

مما سبق يمكن القول بأن:

- تحسين الأداء يساعد على توجيه الجهود نحو تحسين التعليم عن طريق المشكلات التي تقابله، وتدعم الجوانب الإيجابية في العملية التعليمية.

• تحسين الأداء يحفز إدارة المدرسة على مزيد من العمل ، ويحفز المعلم على النمو ، والتلميذ المتعلم على التعلم.

• تحسين الأداء يساعد على إحداث تغذية راجعة.

تقويم الأداء الوظيفي للمعلم في إدارة المواهب المؤسسية:

إن تقويم أداء المعلم أمر ضروري لنجاحه ، إذ إن عملية التقويم تساعد على تحسين أدائه ومستواه ، وتسعى لتوضيح نواحي تفوقه ؛ لتعزيزها والاستفادة منها ، وجوانب القصور لتلافيها ومعالجتها ، وقد ذكر المطاوع وحسن (١٩٩٥ : ٢٥٢ - ٢٥٥) أن هناك مجموعةً من الاعتبارات يجب الأخذ بها عند تقويم أداء المعلم :

١. مدى حرصه على البقاء في المدرسة أكبر وقت ممكن لأداء واجباته نحوها ، ومدى اشتراكه في الجمعيات المدرسية ، والأنشطة التي يقوم بها التلاميذ داخل وخارج المدرسة ، ومدى مساهمته في رفع الروح المعنوية في جماعة المدرسة ، سواء باشتراكه في تنفيذ القوانين التعليمية ولائحة المدرسة ، أو بعمله على بث روح الرضى والاستقرار في الجو العام للمدرسة.

٢. مدى حرص المعلم على دراسة المنهج المدرسي ونقده ، والمساهمة في تعديله بما يتناسب مع بيئة المدرسة في إطار الخطوط العامة للمنهج ، ومدى عنايته بتحضير دروسه ، والتخطيط لها.

٣. مدى اهتمام المعلم بدراسة تلاميذه ، وتوجيههم ، والإشراف على نواحي حياتهم ، ومساعدتهم في حل مشكلاتهم ، ومدى حرصه على المواظبة والحضور على المواعيد ، واحترام وقت الدرس ، وعدم التغيب عن المدرسة لأسبابٍ مصطنعة.

٤. مدى مشاركة المعلم في النشاط الثقافي والرياضي ، واهتمامه باستخدام شتى الوسائل التي تسهم في رفع المستوى الثقافي للتلاميذ خارج نطاق المادة الدراسية ، ومدى استجابته لما يتطلب إليه من أعمال إضافية ، يكلف بها من آنٍ إلى آخر.

٥. مدى اهتمام المعلم بالاستزادة العلمية والثقافية ؛ لرفع مستواه المهني الثقافي ، وقدرته على إفادة تلاميذه ، ومدى نجاحه في مهمته ؛ لتحقيق الأهداف التربوية ، سواء داخل الفصل أو خارجه ، والروح الخلقية له ، والآثار التي يتركها في تلاميذه.

٦. مدى مراعاة المعلم للعلاقات الإنسانية الطيبة بينه وبين زملائه المعلمين ، وقائد المدرسة ، وجميع العاملين في إدارة المدرسة ، والمرونة واللياقة في معاملة أولياء الأمور.

الدراسات السابقة

في محور إدارة المواهب المؤسسية أجريت بعض الدراسات المحلية والعربية والعديد الدراسات الأجنبية يودر الباحث أهم تلك الدراسات ترتيباً من الاقدم للأحدث :

أجرى كل من بهات وبرستوك (Bhatt,& Behrstock, 2010) دراسة هدفت إلى تحليل سياسة وتفسير الحاجة إلى اتباع نهج نظام إدارة المواهب في التعليم. وتوضيح كيفية دعم سياسات الدول في الغرب الأوسط لتطوير فعالية المعلمين والقادة طوال حياتهم الوظيفية ، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بمراجعة التقارير السنوية لمسؤولي التعليم في تلك الدول ، في عن التعليم في تلك الدول وأوضحت الدراسة سبل وسياسات تلك الدول في

إعداد المعلمين بما في ذلك إصدار الشهادات والتراخيص والتوظيف والتعاقد مع الإشراف والتوجيه، التنمية المهنية، الحوافز المالية والتعويضات الأخرى، ظروف العمل وإدارة الأداء، وأن إيجاد نهج شامل لإدارة المواهب التعليمية يقع ضمن نطاق سلطة الدول، ويجب أن توضع بقيادة الدولة عبر الوكالات والقطاعات.

أما ريكيو (Riccio, 2010) أجرى دراسة هدفت إلى تحديد سلسلة من الممارسات الناجحة المتعلقة بإدارة المواهب الإدارية في الإعدادات التعليمية العالي، من خلال الكليات والجامعات الخاصة التي أدرجت استراتيجيات تطوير الموظفين. وتهدف هذه الاستراتيجيات في تزايد قادة المستقبل من داخل المنظمة من أجل تحقيق الاستمرارية ودعم الأولويات المؤسسية، وعلى وجه التحديد تم التحقيق في عدة مجالات مثل الرؤية، الالتزام، القيادة، إدارة المواهب. أوضحت الدراسة بأن هناك علاقة بين إدارة الموهبة وخطط المؤسسات الاستراتيجية، واتباع نهج شامل لتطوير المواهب على جميع المستويات في المنظمة. واعتمدت الدراسة تنمية المهارات القيادية لتكون جزءاً من استراتيجية إدارة المواهب ضمن ثلاث من الكليات والجامعات.

وهدف دراسة محمود وعوض الله (٢٠١٣) إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، واستخدمت المنهج الوصفي من خلال استبانتين لإدارة المواهب وتمكين العاملين طبقت على عينة مكونة من (٧٥٠) معلماً بواقع (٢٥٠) معلماً من كل مرحلة تعليمية وتوصلت إلى مجموعة من النتائج منها جاءت درجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وتمكين العاملين بدرجة متوسطة

بمتوسطي حسابي (١،٨٩١ ، ٢،١٣٦) على الترتيب ، وجود فروق دالة إحصائية بين المراحل التعليمية المختلفة بالنسبة لمحور إدارة التوظيف لصالح معلمي المرحلة ، وإجمالي محاور إدارة المواهب المؤسسية لصالح معلمي المرحلة الثانوية ، وجود فروق دالة إحصائية بين المراحل التعليمية المختلفة بالنسبة للمحاور : الجدارة ، والاستقلالية وحرية التصرف ، وإجمالي محاور التمكين لصالح معلمي المرحلة الثانوية.

كما قامت عزيزة صيام (٢٠١٣) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من خلال فحص مدى توافر المبادئ الجوهرية لهذا النظام من وجهة نظر أفراد الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية - بغزة. وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة ، والاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات وقد تكونت عينة الدراسة من أفراد الإدارة العليا والوسطى في الجامعة الإسلامية بغزة سواء أكانوا إداريين أو أكاديميين بمنصب إداري ، والبالغ عددهم (١٩٢) ، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك غموضاً في مفهوم إدارة المواهب البشرية لدى العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية وخصوصاً فيما يتعلق بعمليات هذا النظام. حيث تتوافر بعض المبادئ الأساسية لهذا النظام ، ولكن الممارسة الفعلية لم تكن ظاهرة.

وقد أجرى مقري ومحيوي (٢٠١٤) دراسة هدفت إلى الاطلاع على وجهات النظر النظرية والميدانية الخاصة بأثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي ، وذلك بإتباع منهج وصفي. ولتحقيق هذا الهدف تم التركيز على أدبيات حديثة للخوض في الموضوع ، وذلك من خلال زوايا

متعددة: المنظرون، الممارسون وصانعو المواهب، وكان عدد أفراد العينة (٩٥) إدارياً، وقد أسفرت المعالجة الإحصائية للبيانات على جملة من النتائج كان أهمها: إدارة المواهب تؤثر معنوياً وبشكل إيجابي في الالتزام التنظيمي.

دراسة أمين (٢٠١٦) هدفت إلى دراسة أثر إدارة المواهب على التميز التنظيمي على القيادات الإدارية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، وقد صمم الباحث نموذج مقترح للدراسة لكي يستخدم كدليل لاختبار أثر إدارة المواهب على التميز التنظيمي، وتم تصميم قائمة الاستقصاء المعبأة من قبل المستقصى منه وتم تعبئتها عن طريق المقابلة الشخصية، وأوضحت نتائج الدراسة وجود ارتباط معنوي بين غدارة املاهب والتميز التنظيمي، حيث ثبت وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من جذب المواهب والاحتفاظ بالمواهب وتنمية المواهب كمتغيرات مستقلة على التميز التنظيمي، في حين لا يوجد تأثير معنوي لتحديد المواهب كمتغير مستقل على التميز التنظيمي كمتغير تابع. من خلال إستعراض الباحث للدراسات السابقة وجد هناك تنوعاً في أهدافها، ومنهجيتها، وأدواتها، والنتائج التي توصلت إليها، ومدى علاقتها بالدراسة الحالية، والتي يمكن إبرازها في النقاط الآتية:

اختلفت الدراسات السابقة في تناولها لإدارة المواهب في الأهداف وفقاً لتباين أهداف الباحثين، فمنها ما هدف الاطلاع على وجهات النظر النظرية والميدانية الخاصة بأثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي كدراسة (مقري، ويحياوي، ٢٠١٤)، أو معرفة الأثر الذي تلحقه تبني إستراتيجيات لإدارة المواهب كدراسة (العزام، ٢٠١٤)، ومنها ما تناول واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية كدراسة (صيام، ٢٠١٣)، ودراسة

(محمود وعوض الله، ٢٠١٣)، ودراسة (أحمد، ٢٠١١)، ومنها ما تناول توضيح مفهوم الاستثمار في التدريب والموهبة باعتبارهما بعض المصطلحات والأفكار الحديثة في مجال الموارد البشرية كدراسة (الحميدي والطيب، ٢٠١١)، ومنها ما درسه تحليل ممارسات إدارة المواهب الناجحة كدراسة (Bhatt,& Behrstock, 2010) ودراسة (Riccio, 2010).

أما في محور تأثير أسلوب مدير المدرسة الإداري على أداء المعلمين فهناك دراسات محلية وعربية كثيرة تناولت هذا المحور أهمها ما يلي:

دراسة النفيعي (٢٠١٤) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على مستوى أداء معلمي المدارس الحكومية المتوسطة في مدينة الرياض، والتعرف على العلاقة بينهما، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس المتوسطة النهارية في مدينة الرياض، البالغ عددهم (٦٥٧٠) معلم، وتم تحديد حجم العينة (٣٦٣) معلم، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، كان من أهمها: أن مستوى أداء معلمي المدارس المتوسطة الحكومية بالرياض كان مرتفعاً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء المعلمين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة من وجهة نظر المعلمين.

ودراسة المعولي (٢٠١٣) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للرقابة الإدارية، وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عُمان،

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٥٢٧) معلم ومعلمة، و (٦٩) مديراً ومديرة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، كان من أهمها: أن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المجالات: (الأداء التعليمي، السلوكيات والانضباط، العلاقات مع الآخرين، النمو المهني والمعرفي)، كانت بدرجة مرتفعة، توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير الخبرة أقل من ٥ سنوات، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. ودراسة الفايز (٢٠١٠) هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت، وعلاقتها بأداء المعلمين التعليمي من وجهة نظر المديرين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة وعينته من جميع مديري المدارس المتوسطة، البالغ عددهم (١٥١) مدير ومديرة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، كان من أهمها: أن درجة أداء المعلمين التعليمي في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت جاءت بدرجة مرتفعة.

ودراسة البلوي (٢٠٠٨) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري، وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين العاملين في المدارس الحكومية في محافظة الوجه بالملكة العربية السعودية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في محافظة الوجه، وتكونت عينة الدراسة من

(٣٧٢) معلم ومعلمة، وقام الباحث بتطوير الاستبانة لجمع البيانات، وتوصل الدراسة إلى عدة نتائج، كان من أهمها: أن مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الوجه حصل على درجة مرتفعة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي، تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.

التعليق على الدراسات السابقة

وتتفق الدراسة الحالية مع كل من دراسة (صيام، ٢٠١٣)، ودراسة (محمود وعض الله، ٢٠١٣)، ودراسة (أحمد، ٢٠١١) في تناول واقع إدارة المواهب، إلا أنها تختلف عنها في أسلوب التناول والمعالجة، ومجتمع الدراسة ومتغيراتها.

أما من حيث المنهج تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة التي تم عرضها حيث نجد أن معظم الدراسات السابقة قد اعتمدت واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي؛ أما من حيث عينة الدراسة تباين مجتمع الدراسة والعينة من دراسة لآخرى ومن باحث لآخر وفقاً لأهداف الدراسة، فدراسة (محمود، وعض الله، ٢٠١٣) تم تطبيقها على المعلمين، وهناك دراسات تم تطبيقها على الإداريين مثل دراسة (أحمد، ٢٠١١)، ودراسة (صيام، ٢٠١٣م)، ودراسة (مقري ويحياوي، ٢٠١٤م)، ودراسة (العزام، ٢٠١٤) ودراسة (Edwards, 2008)، ومنها دراسات اكتفت بمراجعة واستقراء الأدبيات مثل دراسة (الحميدي والطيب، ٢٠١١) ودراسة (Nilsson & Ellström, 2012) ودراسة (Riccio, 2010) ودراسة؛ أما من حيث الأداة

تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة قد استخدمت الاستبانة، ما عدا الدراسات التي اكتفت باستقراء ومراجعة الأدبيات.

إضافة إلى كل ما سبق ذكره من أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية، والدراسات السابقة التي تم عرضها، إلا فإنه يمكن الاستنتاج من الدراسات السابقة مجموعة من الأمور المهمة، والتي تتمثل في النقاط الآتية:

أ- أن موضوع إدارة المواهب من المفاهيم الحديثة نسبياً، والتي حظيت باهتمام الكتاب والباحثين في العقد الأخير من القرن العشرين، وأصبح من الموضوعات المثيرة للاهتمام في إدارة الموارد البشرية.

ب- أن مفهوم إدارة المواهب مازال غامضاً في بعض المؤسسات خاصة في الدول العربية.

ج- أن تطبيق إدارة المواهب في الدول الغربية أكثر من الدول العربية.

د- أشارت معظم الدراسات إلى أهمية إدارة المواهب كمؤشر للتنبؤ بالأداء المرتفع، والنجاح والتنمية والقدرة التنافسية.

إجراءات تطبيق الدراسة

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي، وذلك لمعرفة واقع تطبيق قادة المدارس الأهلية بمكة المكرمة لإدارة المواهب المؤسسية، والتعرف على العلاقة بين درجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية، ودرجة أداء معلمي المدارس الأهلية بمكة المكرمة.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع قادة المدارس الأهلية بمكة المكرمة، والبالغ عددهم (٧٠) قائداً، تم التطبيق على كامل أفراد الدراسة (٦٠) قائداً وكان عدد أفراد العينة الاستطلاعية (١٠) أفراد، و(٦٠)

للدراصة الأساسية، وفيما يلي وصفاً لمجتمع الدراصة حسب متغيرات :
(المؤهل العلمي - سنوات الخبرة في العمل الإداري).

▪ وصف مجتمع الدراصة حسب المؤهل العلمي: بلغ عدد الحاصلين على المؤهل العلمي بكالوريوس (٥٧) قائد، بنسبة (٩٥٪)، الحاصلين على المؤهل العلمي ماجستير (٣) قادة، بنسبة (٥٪). أما بالنسبة للخبرة في العمل التربوي أنه بلغ عدد القادة ذي سنوات الخبرة أقل من ٥ سنوات (٢٣) قائد، بنسبة (٣٨.٣٣٪)، من ٥ - أقل من ١٠ سنوات خبرة (١٦) قائد، بنسبة (٢٦.٦٧٪)، من ١٠ سنوات فأكثر (٢١) قائد بنسبة (٣٥٪).

أداة الدراصة: تم استخدام الاستبانة كأداة لهذه الدراصة؛ لملائمتها لطبيعة هذه الدراصة وتعد الاستبانة من أكثر أدوات البحث العلمي استخداماً؛ وقد تم بناءها وفق ما ورد في الأدبيات والدراصات السابقة وقد استفاد الباحث من دراسة (صيام، ٢٠١٣) ودراسة (محمود وعض الله، ٢٠١٣) في صياغة أسئلة محور إدارة المواهب المؤسسية؛ ومن المراجع والدراصات التي تم الرجوع إليها في تطوير أسئلة الجزء المتعلق بالأداء: دراسة (أبو حمدة، ٢٠١١؛ والمعولي، ٢٠١٣)، ونموذج تقويم الأداء الوظيفي للمعلم ملحق رقم (٢).

صدق الأداة: تم التأكد من صدق الأداة بطريقتين، الأولى: قبل التطبيق، وتمثلت في صدق المحكمين لأداة الدراصة، والثانية: بعد التطبيق على عينة استطلاعية، وتمثلت في الاتساق الداخلي.

▪ **صدق المحكمين لأداة الدراصة:** بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة، وبلغ عدد المحكمين (٦) محكمين (ملحق رقم ١) وذلك للتأكد من درجة مناسبة العبارة،

ووضوحها، وانتمائها للمحور، وسلامة الصياغة اللغوية، وكذلك النظر في تدرج المقياس، ومدى ملائمته.

▪ **صدق الاتساق الداخلي:** قام الباحث بالتأكد من توافر صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل الارتباط لبيرسون، بين درجة كل عبارة مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه العبارة (ملحق ٣)، وذلك من خلال التطبيق على عينة استطلاعية، تكونت من (١٠) قائد، وتم الحصول على ما يلي:

- في المحور الأول: إدارة المواهب المؤسسية: تراوحت قيم الاتساق الداخلي من (٠,٦٨) إلى (٠,٩٤)، وجميع قيم معاملات الارتباط موجبة ومرتفعة، وذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)، وتشير إلى الاتساق الداخلي، بين درجة كل عبارة، ودرجة المجال الذي تنتمي إليه.

- في المحور الثاني: أداء المعلمين: تراوحت قيم الاتساق الداخلي تراوحت من (٠,٦٧) إلى (٠,٩٨)، وجميع قيم معاملات الارتباط موجبة ومرتفعة، وذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)، وتشير إلى الاتساق الداخلي، بين درجة كل عبارة ودرجة المجال الذي تنتمي إليه.

ثبات الأداة: تم التأكد من ثبات أداة الدراسة بحساب معاملات ألفا كروباخ، وذلك من خلال نفس العينة الاستطلاعية، والتي تكونت من (١٠) قائد، تم اختيارهم، وتم الحصول على ما يلي:

• طريقة ألفا كرو نباخ:

جدول رقم (٣): معاملات ألفا كرو نباخ لثبات محاور الاستبانة

إدارة المواهب المؤسسية		أداء المعلمين	
المجالات	قيمة ألفا كرو نباخ	المجالات	قيمة ألفا كرو نباخ
التوظيف	٠.٩٤	الأداء الوظيفي	٠.٩٥
الأداء والتحفيز	٠.٨٦	الصفات الشخصية	٠.٩٦
تطوير المواهب	٠.٨٩	العلاقات مع	٠.٩٣
الدرجة الكلية	٠.٩٦	الدرجة الكلية	٠.٩٧

يشير الجدول (٣) أن قيم معاملات ألفا كرو نباخ تراوحت من (٠,٨٦) إلى (٠,٩٦)، وهذه القيم مرتفعة، وتشير إلى أن المحور الأول (إدارة المواهب المؤسسية) يتمتع بدرجة عالية من الثبات، وأن قيم معاملات ألفا كرو نباخ تراوحت من (٠,٩٣) إلى (٠,٩٧)، وهذه القيم مرتفعة وتشير إلى أن المحور الثاني (أداء المعلمين) يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

تصحيح الأداة: تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المتدرج؛ لتصحيح استجابات مجتمع الدراسة؛ بحيث تعطى الدرجة (١) للاستجابة (منخفضة جداً)، والدرجة (٢) للاستجابة (منخفضة)، والدرجة (٣) للاستجابة (متوسطة)، والدرجة (٤) للاستجابة (عالية)، والدرجة (٥) للاستجابة (عالية جداً). ووفقاً للمقياس الخماسي؛ فقد تم استخدام المعيار التالي للحكم على درجة الاستجابة على العبارات:

مدى الاستجابة للعبارة = أعلى درجة - أقل درجة = ٥ - ١ = ٤ طول
 الفئة = مدى الاستجابة / عدد فئات الاستجابة = ٥ / ٤ = ١,٢٥ - أقل من

١.٨١ منخفضة جداً، ١.٨١ - أقل من ٢.٦١، منخفضة، ٢.٦١ - أقل من ٣.٤١، متوسطة، ٣.٤١ - أقل من ٤.٢١، عالية، ٤.٢١ - ٥، عالية جداً.

الأساليب الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة؛ تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

١. التكرارات والنسب المئوية؛ لوصف أفراد الدراسة، وفقاً للبيانات الأولية.

٢. المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد الدراسة لكل عبارة، أو مجموعة من العبارات (المجال/العنصر).

٣. معامل ارتباط بيرسون؛ لحساب العلاقة الارتباطية بين درجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية، وتحسين أداء المعلمين.

٤. إختبار مان وتني (ي) (Mann-Whitney- U Test)، للمقارنة بين

متوسطات استجابات أفراد الدراسة، حسب متغير المؤهل العلمي.

٥. إختبار تحليل التباين الأحادي (ف) (One way Anova)، للمقارنة

بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة، حسب متغير سنوات الخبرة.

عرض النتائج وتفسيرها

أولاً / عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، والذي ينص على: ما

واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية: (التوظيف- الإداء والتحفيز- تطوير

المواهب) في المدارس الأهلية بمكة المكرمة من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

للإجابة عن لسؤال الأول، تم استخدام بعض مقاييس الإحصاء

الوصفي، والتي تمثلت في المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية،

والترتيب لكل مجال من مجالات إدارة المواهب المؤسسية، وتم الحصول على النتائج التالية:

جدول رقم (٤): واقع إدارة المواهب المؤسسية للمجالات والدرجة الكلية.

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال/الدرجة الكلية
٢	عالية	٠.٩٤	٣.٧٣	المجال الأول: التوظيف.
١	عالية	٠.٩٥	٣.٨٨	المجال الثاني الأداء والتحفيز
٣	عالية	١.٣١	٣.٥٢	المجال الثالث: تطوير المواهب
-	عالية	٠.٩٧	٣.٧٠	الدرجة الكلية:

يلاحظ من جدول (٤) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لإدارة مواهب المؤسسة يساوي (٣.٧٠)، وأن الانحراف المعياري يساوي (٠.٩٧) أي: بدرجة عالية، وهذا يعد مؤشراً مرتفعاً على درجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية، مما يدل على حرص قادة المدارس على ممارسة إدارة المواهب المؤسسة في المدرسة كما ينبغي؛ لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة، من أجل القدرة التنافسية والاستمرارية في العملية التعليمية.

ولقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة كل من: (العزام، ٢٠١٤؛ مقري ويحياوي، ٢٠١٤) في الحصول على تطبيق إدارة المواهب المؤسسية بدرجة مرتفعة، واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة كل من (أمين، ٢٠١٦؛ صيام، ٢٠١٣؛ أحمد، ٢٠١١؛ محمود وعوض الله، ٢٠١٣)، الذين أشاروا إلى أن تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في المؤسسات التربوية جاءت بدرجة متوسطة.

وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لمجالات إدارة المواهب المؤسسية ؛ يظهر أن المجال الثاني - وهو الأداء والتحفيز - قد احتل الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٨٨) ، وانحراف معياري (٠.٩٥) ، وبدرجة تطبيق عالية ؛ ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية التحفيز في تحقيق مبدأ العدل للمعلمين والموظفين الأكثر اجتهاداً وتشجيع المبادرات الإبداعية لدى المتميزين ؛ مما جعلها تحتل المرتبة الأولى ، وفي الترتيب الثاني كان المجال الأول - وهو التوظيف - بمتوسط حسابي (٣.٧٣) ، وانحراف معياري (٠.٩٤) وبدرجة ممارسة عالية ؛ ويعزو الباحث ذلك إلى أن عملية انتقاء الأفراد المؤهلين تأتي بمعرفة مُلّاك المدارس الأهلية بعد تحديد الموظفين الذي تحتاجهم المدرسة ، والخبرات والمؤهلات والمهارات التي يجب أن تتوافر فيهم ، وذلك بعد تحليل وافٍ ودقيق للوظيفة ، ، ثم في الترتيب الثالث ، المجال الثالث - وهو تطوير المواهب - بمتوسط حسابي (٣.٥٢) ، وانحراف معياري (١.٣١) ، وبدرجة ممارسة عالية ؛ ويعزو الباحث حصول تطوير وإدارة المواهب على المرتبة الأخيرة إلى أن لا فائدة لتدريب وتطوير بدون استقطاب موظفين مؤهلين لشغل وظائفهم ؛ كما أن أفضل أنواع التدريب هو التدريب على رأس العمل ؛ حيث يؤدي التدريب إلى توضيح الأدوار ، وتقليل حجم التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما ، وتنمية القدرات الذاتية للمعلمين (أحمد ، ٢٠١١ ، ص ١٣٩).

وفيما يلي استجابات أفراد الدراسة على بيانات المحور الأول ، والتي تقيس درجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في المدارس الأهلية بمكة المكرمة ،

من وجه نظر قادة المدارس من حيث المجالات الثلاثة التالية: (التوظيف، الأداء والتحفيز، تطوير المواهب)، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية (المجال الأول التوظيف)

الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	العبارات	م
عالية	٠,٩٨	٤,٠٢	١	تعلن المدرسة بالوسائل الإعلامية المختلفة عن أساليب وإجراءات تعيين الموظفين.	٥
عالية	١,١٨	٣,٩٧	٢	تتسم إجراءات التوظيف بالوضوح والعدالة والقانونية.	٧
عالية	١,٢٦	٣,٨٧	٣	تزود المدرسة جميع العاملين باللوائح المنظمة لكل وظيفة.	١
عالية	١,١٥	٣,٧٨	٤	لدى المدرسة فعاليات وآليات واضحة للتحقق من موهبة الموظفين الجدد حسب متطلبات	٤
عالية	١,١٨	٣,٨٥	٥	تعمل المدرسة على استقطاب الموظفين ذوي الكفاءات المتميزة للعمل.	٦
عالية	١,٣٢	٣,٥٥	٦	تعمل المدرسة على تسكين الموظفين وفقا لقدراتهم ومؤهلاتهم.	٣
متوسطة	١,٢٠	٣,٣٢	٧	تراعي المدرسة ضرورة وجود ذوي المواهب في مستوياتها التنظيمية المختلفة.	٢
عالية	٠,٩٤	٣,٧٣	المتوسط العام للمجال الأول:		

من نتائج الجدول (٥)، يتضح أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات المجال الأول (التوظيف)، تساوي (٣,٧٣)، وهو مؤشر أن درجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في التوظيف تمارس بدرجة (عالية). وتعزى تلك النتيجة إلى أن عملية التوظيف في المدارس تتم بالشكل المطلوب من خلال الإعلان المسبق عن التخصصات الشاغرة داخلياً وخارجياً

من الدول العربية الشقيقة وإجراء المقابلات الشخصية بالإضافة إلى السيرة الذاتية للمرشح والمؤهلات والخبرة، فضلا عن اختبار الصلاحية الخاص بالمعلمين الذين يتم اختيارهم من الدول العربية الشقيقة والذي يتم إجراؤه للمعلم من قبل اللجنة المنوطة باختيار المعلمين وكذلك اختبار الصلاحية الذي يتم من قبل وزارة التعليم والذي يعد شرطاً من شروط التعاقد من المعلمين الأجانب. وتختلف تلك النتيجة مع دراستي (أحمد، ٢٠١١؛ محمود وعوض الله، ٢٠١٣) اللتين أظهرتا أن محور التوظيف في المؤسسات التربوية يتم ممارسته بدرجة متوسطة.

واحتلت العبارة رقم (٥) وهي "تعلن المدرسة بالوسائل الإعلامية المختلفة عن أساليب وإجراءات تعيين موظفيها" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٠٢) وبدرجة استجابة عالية؛ ويعزو الباحث ذلك إلى انتشار شبكات التواصل الاجتماعي؛ وسهولة الوصول إلى الانترنت سواء كان عن طريق أجهزة الحاسوب المختلفة أو أجهزة الهواتف المحمولة.

أما العبارة رقم (٣) وهي "تراعي المدرسة ضرورة وجود ذوي المواهب في مستوياتها التنظيمية المختلفة" والتي جاءت في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣.٣٢)، وهذا يعني تحقيق هذه العبارة بصورة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى اعتماد المدارس في المستويات الإدارية على الأقدمية أكثر من أي معيار آخر.

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية (الأداء والتحفيز).

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة
٨	تضع المدرسة معايير واضحة ومعلنة للمكافآت الخاصة بكل درجة وظيفية.	٤,٢٧	١,١٢	عالية جداً
٩	تعتمد الأجور والمكافآت وفقاً لأداء الموظفين المهني.	٤,١٥	١,١٦	عالية
١٠	تراعي المدرسة ربط تقييم الأداء بالمكافآت والتطور المهني.	٤,٠٣	١,١٩	عالية
١١	تمنح الإدارة حوافز معنوية ومادية ومكافآت مالية مجزية لأصحاب الإبتكارات والإبداعات	٣,٧٥	١,٠٤	عالية
١٣	تعتمد المؤسسة على مقاييس وأساليب موضوعية متطورة لتقييم الأداء بما يتلاءم مع تطورات العصر.	٣,٧٥	١,٢٠	عالية
١٢	تصمم الإدارة برامج لتطوير وتحسين الأداء في ضوء نتائج دراسة وتحليل المعلومات	٣,٣٥	١,٦٠	متوسطة
المتوسط العام للمجال الثاني		٣,٨٨	٠,٩٥	عالية

يتضح من جدول (٦) أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات المجال الثاني (الأداء والتحفيز)، تساوي (٣,٨٨)، وهو مؤشر أن درجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في الأداء والتحفيز من وجهة نظر قادة المدارس الأهلية بمكة المكرمة، تمارس بدرجة (عالية). وتختلف تلك النتيجة مع نتائج دراسة كل من (صيام، ٢٠١٣؛ أحمد، ٢٠١١؛ محمود

وعوض الله، ٢٠١٣) وتتفق مع دراستي (العزام، ٢٠١٤؛ مقري وحيماوي، ٢٠١٤). ويعزو الباحث ذلك إلى أن المدارس الأهلية لديها لوائح مسبقة للحوافز والمكافآت يتم توضيحها للمعلمين من أجل إثارة الدافعية لديهم، كما أن بعض قادة المدارس يقومون باقتراح مكافآت مالية لمكافأة المعلمين المتميزين ذوي الكفاءة والاحتفاظ بهم، والمنافسة بهم في جوائز التميز المحلية والوزارية والدولية مثل جوائز عبدالصمد القرشي للتميز التعليمي بمكة المكرمة، وجائزة وزارة التعليم للتميز، وجائزة حمدان بن راشد للتميز التعليمي.

واحتلت العبارة رقم (٨) وهي "تضع المدرسة معايير واضحة ومعلنة للمكافآت الخاصة بكل درجة وظيفية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٢٧) وبدرجة استجابة عالية جدا ويعزو الباحث ذلك إلى إيمان قادة المدارس الأهلية بأهمية التحفيز والتشجيع في رفع مستوى أداء المعلمين.

وجاءت العبارة رقم (١٢) وهي "تصمم الإدارة برامج لتطوير وتحسين الأداء في ضوء نتائج دراسة وتحليل المعلومات" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٣٥) وبدرجة استجابة متوسطة؛ نظراً لاعتماد قادة المدارس على البرامج التدريبية المقدمة من قبل الإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة.

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية (تطوير المواهب).

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة
١٧	تسهل المدرسة الموافقة على اشتراك معلميها في الدورات التدريبية والمؤتمرات المرتبطة بتخصصاتهم.	٤	١,٤١	عالية
٢٠	تقوم المدرسة بعمل دورات وورش عمل للعاملين لتنمية مواهبهم	٣,٨٨	١,٥٧	عالية
١٦	تناقش المدرسة العاملين في احتياجاتهم التدريبية لتنمية مواهبهم	٣,٨	١,٦٣	عالية
١٨	تزود المدرسة المعلمين بنشرات أو قراءات موجهة في مجال وظيفتهم.	٣,٦١	١,٥٩	عالية
١٩	تقوم المدرسة بإجراء فعاليات وأنشطة يشارك فيها المعلمين تتوافق مع التطورات العصرية في تخصصاتهم.	٣,٦	١,٥٩	عالية
١٥	تضع المدرسة خطة مستقبلية واضحة لإدارة وتطوير مواهب العاملين قبل وبعد التوظيف	٢,٩٧	١,٤٤	متوسطة
١٤	تطور المؤسسة من نفسها في إدارة المواهب من خلال تشخيص الواقع إدارة المواهب المؤسسية لديها.	٢,٨	١,٢٥	متوسطة
	المتوسط العام للمجال الثالث	٣,٥٢	١,٣١	عالية

يتضح من جدول (٧) أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات المجال الثالث (تطوير المواهب)، تساوي (٣,٥٢)، وهو

مؤشر أن درجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في تطوير المواهب من وجهة نظر قادة المدارس الأهلية بمكة المكرمة، تمارس بدرجةٍ (عالية). ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن إدارة تلك المدارس يأخذون في حسابهم نتائج تقويم الأداء الوظيفي عند رسم أي خطة استراتيجية لبرامج التدريب والتطوير المهني سواء داخليا في المدارس أو خارجيا، حيث توجد في تلك المدارس قسم خاص تحت مسمى "وحدة التطوير والإشراف التربوي" والتي تعد خطط مرنة وتعديل سنويا وفق المتغيرات والمستجدات العصرية، فضلا عن ترشيح إدارة المدارس بعض العاملين إلى الالتحاق بالبرامج التدريبية المعتمدة من الإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة.

وقد احتلت العبارة رقم (١٧) وهي "تسهل المدرسة الموافقة على اشتراك معلمها في الدورات التدريبية والمؤتمرات المرتبطة بتخصصاتهم" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٠) وبدرجة استجابة عالية؛ نظراً لاهتمام الإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة بالبرامج التدريبية التي تقدمها للمعلمين.

واحتلت العبارة رقم (١٤) وهي "تطور المؤسسة من نفسها في إدارة المواهب من خلال تشخيص الواقع إدارة المواهب المؤسسية لديها" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١.٢٥) بدرجة استجابة متوسطة؛ ويعزو الباحث ذلك إلى حداثة مفهوم إدارة المواهب المؤسسية.

ثانياً / عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، والذي ينص على: ما درجة أداء معلمي المدارس الأهلية بمكة المكرمة (الأداء الوظيفي - الصفات الشخصية - العلاقات مع الآخرين) من قادة المدارس الأهلية بمكة المكرمة؟

للإجابة عن السؤال الثاني، تم استخدام بعض مقاييس الإحصاء الوصفي، والتي تمثلت في المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لكل عنصرٍ من عناصر الأداء، وقد تم الحصول على النتائج التالية:

جدول (٨)، درجة أداء المعلمين للعناصر والدرجة الكلية

العنصر/الدرجة الكلية:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأداء	الترتيب
العنصر الأول: الأداء الوظيفي.	٣,٩٨	٠,٦٧	عالية	١
العنصر الثاني: الصفات الشخصية.	٣,٩٠	٠,٦٣	عالية	٣
العنصر الثالث: العلاقات مع الآخرين.	٣,٩٧	٠,٦٧	عالية	٢
الدرجة الكلية.	٣,٩٦	٠,٥٨	عالية	-

يلاحظ من جدول (٨) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لأداء المعلمين يساوي (٣,٩٦)، وأن الانحراف المعياري (٠,٥٨)، أي: بدرجة عالية، وهذا يعد مؤشراً مرتفعاً على درجة أداء المعلمين.

ويعزو الباحث تلك النتائج إلى وعي المعلمين بأهمية تحسين مستوى الأداء الوظيفي، فضلاً عن رغبة المعلمين في الحصول على الثناء والتعزيز من قبل القائد، بالإضافة إلى حرص القادة على الاهتمام بتحسين المستوى الوظيفي للمعلمين؛ لما لذلك من انعكاسات إيجابية على تطوير المدرسة، ورفع مستواها. واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة كلٍّ من (النفيعي، ٢٠١٤، المعولي، ٢٠١٣؛ الفايز، ٢٠١٠؛ البلوي، ٢٠٠٨؛ حماد، ٢٠٠٨؛ موافي، ٢٠٠٧؛ أحمد، ٢٠٠٦) حصلت على مستوى في الأداء الوظيفي مرتفع، واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة أبو حمدة (٢٠١١)، التي أشارت

إلى أن درجة أداء المعلمين ؛ جاءت بدرجةٍ متوسطة. وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لعناصر أداء المعلمين، نجد أن العنصر الأول، وهو الأداء الوظيفي احتل الترتيب الأول من حيث أداء المعلمين، بمتوسط حسابي (٣,٩٨)، وانحراف معياري (٠,٦٧)، وبدرجة أداء عالية ؛ ويعزو الباحث ذلك إلى دقة اختيار الموظفين من قبل المدارس الأهلية خاصة المتقدمين من خارج المملكة العربية السعودية، وفي الترتيب الثاني: كان العنصر الثالث وهو العلاقات مع الآخرين، بمتوسط حسابي (٣,٩٧)، وانحراف معياري (٠,٦٧)، وبدرجة أداء عالية ؛ مما يدل على حرص المعلمين على إقامة علاقات طيبة مع الآخرين، ثم في الترتيب الثالث العنصر الثاني، وهو الصفات الشخصية، بمتوسط حسابي (٣,٩٠)، وانحراف معياري (٠,٦٣)، وبدرجة أداء عالية ؛ ويعزو الباحث حصول الصفات الشخصية على المرتبة الأخيرة إلى أن الصفات الشخصية لا تظهر بشكل واضح في المقابلات الشخصية للمعلمين قبل توظيفهم. وفيما يلي في نتائج العبارات المدونة في المحور الثاني، والتي تقيس درجة أداء المعلمين في العناصر: (الأداء الوظيفي - الصفات الشخصية - العلاقات مع الآخرين) في المدارس الأهلية بمكة المكرمة من وجهة نظر قادة المدارس.

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة أداء المعلمين.(الأداء الوظيفي)

م	العبارات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة
٢٥	يتمكن المعلم من المادة العلمية ويقدر على تحقيق أهدافها.	١	٤.٣٩	٠.٨٣	عالية جداً
٢٦	يهتم المعلم بالتقويم البديل.	٢	٤.١٩	٠.٨٨	عالية
٢٤	يعد المعلم الدروس ويطبقها وفق الأسس التربوية	٣	٤.١٧	٠.٩٠	عالية
٢٣	يحافظ المعلم على أوقات العمل الرسمي.	٤	٤.١٥	٠.٩٠	عالية
٣١	يعتمد المعلم جدولاً زمنياً لتدريس محتوى المقرر.	٥	٤.١٢	٠.٩١	عالية
٣٢	يحرص المعلم على متابعة كل ما يستجد في الميدان التربوي.	٦	٤.١١	٠.٩٧	عالية
٢٩	يهتم بكتاب النشاط وتصحيحه	٧	٤.٠٨	٠.٨٦	عالية
٢٧	يراعي الفروق الفردية بين الطلاب.	٨	٤.٠٢	٠.٨٧	عالية
٢٨	يستخدم المعلم استراتيجيات التدريس بفاعلية	٩	٣.٩٨	٠.٨٧	عالية
٣٠	يهتم المعلم بمستوى تحصيل الطالبات العلمي.	١٠	٣.٩٧	١.٠٤	عالية
٢٢	يحرص على مشاركة الطلاب في الأنشطة الصفية اولغير صفية.	١١	٣.٨٥	١.٠٢	عالية
٢١	يلتزم المعلم باستخدام اللغة الفصحى.	١٢	٣.٣٧	١.١٦	متوسطة
٣٣	يقوم المعلم بربط المعلومات الدروس بالحياة والمواد الأخرى.	١٣	٣.٣٥	٠.٨٤	متوسطة
	المتوسط العام للمجال الأول:		٣.٩٨	٠.٦٧	عالية

من نتائج الجدول (٩) يتضح المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات العنصر الأول (الأداء الوظيفي)، تساوي (٣,٩٨)، وهو مؤشر أن درجة أداء معلمي المدارس الأهلية بمكة المكرمة من وجه نظر قادة المدارس جاءت بدرجةٍ (عالية). وترجع تلك النتائج إلى أن قادة المدارس يرون أن المعلمين يمتلكون الوعي بأن لكل طالب قدراتٍ ومهاراتٍ وطاقاتٍ يجب استخدامها؛ بالإضافة إلى تمكن المعلم ومهارته في استخدام أسلوب التدريس، بما يتلاءم مع موضوع الدرس، ومن خلال استثارة فاعلية الطالبة ونشاطهم؛ كما يرجع ذلك إلى التنافسية بين المعلمين في جوائز المعلمين المتميزين المختلفة الداخلية بالمدرسة والمحلية بتعليم مكة والوزارية.

وحصلت العبارة رقم (٢٥) وهي "يتمكن المعلم من المادة العلمية ويقدر على تحقيق أهدافها" على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٤,٣٩)، وبدرجة ممارسة عالية جداً؛ ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية التمكن من المادة العلمية للمعلم عند اختياره للوظيفة.

وحصلت العبارة رقم (٣٣) وهي "يقوم المعلم بربط المعلومات بالحياة والمواد الأخرى" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٣٥) وبدرجة ممارسة متوسطة؛ ويعزو الباحث ذلك إلى ما ذكره المعولي (٢٠١٣) بأن ذلك يعود إلى افتقار بعض المعلمين إلى الخبرة الكافية، والمعرفة العلمية في تطبيق الإستراتيجيات الحديثة، وربما لعدم اقتناع بعض المعلمين بجدوى الطرق والاستراتيجيات الحديثة في العملية التربوية، وربما توقعات القادة العالية تجعل الجهود التي يقوم بها بعض المعلمين في هذا المجال متواضعة.

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة أداء المعلمين.
(الصفات الشخصية)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة
٣٥	احترام العمل التربوي وتقديره.	٤,١٣	٠,٧٠	عالية
٣٧	انسجام الأفعال مع الأقوال (الثبات على المبدأ).	٣,٩٨	٠,٧٠	عالية
٣٦	تقبل النقد البناء بروح طيبة.	٣,٩٨	٠,٧٩	عالية
٣٨	حسن التصرف وسرعة البديهة في المواقف الطارئة.	٣,٨٨	٠,٨٠	عالية
٣٤	الحفاظ على مظهره وهيبته.	٣,٨٧	٠,٩٨	عالية
٣٩	امتلاك صوت واضح ومعبر.	٣,٨	٠,٨٢	عالية
٤١	التمتع بشخصية إنسانية جذابة داخل المدرسة.	٣,٨	٠,٩٧	عالية
٤٠	احترام آراء الطلاب.	٣,٧٥	٠,٨٨	عالية
	المتوسط العام للمجال الثاني:	٣,٩٠	٠,٦٣	عالية

يتضح من جدول (٩) أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات العنصر الثاني (درجة الصفات الشخصية)، تساوي (٣,٩٠)، وهو مؤشر أن درجة أداء معلمي المدارس الأهلية بمكة المكرمة من وجه نظر قادة المدارس بدرجة (عالية). وتعزى هذه النتيجة إلى الدور الكبير الذي يقوم به المعلمون، والذي يتطلب منهم أن يكونوا قدوةً للطلبة، وأن ينتبهوا إلى تصرفاتهم في المواقف المختلفة، وكذلك رغبة المعلمين في غرس

قيم إيجابية في نفوس الطلبة، من خلال الصحة، والملازمة، والنصح المستمر، والقدوة الحسنة، وتهيئة البيئة والجو للمتعلم.

وحصلت العبارة رقم (٣٥) وهي " احترام العمل التربوي وتوقيره " على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.١٣) وبدرجة ممارسة عالية ؛ ويعزو الباحث ذلك إلى حب المعلمين لمهنتهم واعتزازهم بها فهي رسالة قبل أن تكون مهنة.

وحصلت العبارة رقم (٤٠)، وهي: " احترام آراء الطلاب " على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٨٨) ودرجة ممارسة عالية، يفتقر بعض المعلمين الحكمة في في التعامل مع آراء الطلاب أو لقلّة لضغط المنهج وحرص المعلم على استيفائه فلا يوجد وقت كافي لسماع آراء الطلاب ومناقشتهم فيها.

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة أداء المعلمين.

(العلاقات مع الآخرين)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة
٤٦	يتعاون مع قيادة المدرسة.	٤,٧٥	٠,٧٢	عالية جداً
٤٤	يتعاون المعلم مع المرشد الطلابي في تنفيذ البرامج الإرشادية	٤,١٧	٠,٨٤	عالية
٤٥	الحرص على تبادل الخبرات ومصادر المعرفة مع الزملاء.	٣,٩٣	٠,٩٢	عالية
٤٧	يحرص على إقامة علاقة طيبة مع طلابه	٣,٩٣	١,٠١	عالية
٤٣	يتقبل وجهات نظر الطلاب في أدائه التدريسي	٣,٨٥	٠,٨٨	عالية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة
٤٢	يتعامل بعدالة ومرونة ومهنية وشفافية مع طلابه	٣,٨	٠,٨٦	عالية
٤٨	يشارك في لقاءات وفعاليات المؤسسات التربوية ذات العلاقة.	٣,٣٧	١,٠٢	متوسطة
	المتوسط العام للمجال الثالث:	٣,٩٧	٠,٦٧	عالية

يتضح من جدول (١٠) أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات العنصر الثالث (العلاقات مع الآخرين)، تساوي (٣,٩٧)، وهو مؤشر أن درجة أداء معلمي المدارس الأهلية بمكة المكرمة من وجه نظر قادة المدارس بدرجته (عالية). ويرجع الباحث تلك النتيجة إلى حرص المعلمين على بناء علاقات إيجابية مع الجميع قائمة على الاحترام المتبادل؛ للاستفادة من خبرات الزملاء في المجالات كافة، وبدل كذلك على قناعة المعلمون بأنهم فريق عمل واحد متكامل ومتماسك يسعى لتحقيق هدف واحد هو جودة المخرج التعليمي.

وحصلت العبارة رقم (٤٦) وهي "يتعاون مع قيادة المدرسة" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٧٥) وبدرجة استجابة عالية جداً؛ مما يدل على حرص المعلمين على إقامة علاقات طيبة مع قادة المدارس والتعاون معهم اعترافاً منهم بدور قائد المدرسة الهام في العملية التعليمية فالقادة هم من يصنعون الفرق.

وحصلت العبارة (٤٨) وهي " يشارك في لقاءات وفعاليات المؤسسات التربوية ذات العلاقة" على المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (١,٠٢) وبدرجة ممارسة متوسطة ؛ ويعزو الباحث ذلك غلى افتقار بعض المعلمين للدور الهام الذي تلعبه المؤسسات التربوية ذلت العلاقة في العلمية التعليمية.

ثالثاً / عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ، والذي ينص : هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين درجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية ، ودرجة أداء معلمي المدارس الأهلية بمكة المكرمة؟

جدول رقم (١١) : معاملات ارتباط بيرسون بين درجة تطبيق إدارة املاوهاب المؤسسية ودرجة أداء المعلمين (ن=٦٠).

أداء المعلمين				المتغيرات	
الدرجة الكلية	العلاقات مع الآخرين	الصفات الشخصية	الأداء الوظيفي		
٠,٧٠	٠,٦٠	٠,٥٨	٠,٧٣	التوظيف	إدارة المواهب المؤسسية
٠,٨٣	٠,٦٦	٠,٧٣	٠,٨٤	الأداء والتحفيز	
٠,٧٢	٠,٥٤	٠,٥٦	٠,٨٠	تطوير المواهب	
٠,٧٩	٠,٦٢	٠,٧٤	٠,٨٥	الدرجة الكلية	

تشير نتائج جدول (١١) إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين درجة تطبيق ، ودرجة أداء المعلمين ، سواء على مستوى المجالات (التوظيف - الأداء والتحفيز - تطوير المواهب) ، و (الأداء الوظيفي - الصفات الشخصية - العلاقات مع الآخرين) ، أو الدرجة الكلية ، وكانت على النحو التالي :

توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين درجة تطبيق إدارة المواهب - التوظيف - ، ودرجة أداء معلمي المدارس الأهلية بمكة المكرمة ، وبلغت قيمة معامل الارتباط مع الأداء الوظيفي (٠,٧٣) ، والصفات الشخصية (٠,٥٨) ، والعلاقات مع الآخرين (٠,٦٠) ، والدرجة الكلية لأداء المعلمين (٠,٧٠) ، وهذا النتائج تشير إلى ارتفاع درجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في التوظيف ، يصاحبها تحسین في درجة أداء معلمي المدارس الاهلية بمكة المكرمة.

توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ، بين درجة ممارسة الأداء والتحفيز ، ودرجة أداء معلمي المدارس الأهلية بمكة المكرمة ، وبلغت قيمة معامل الارتباط مع الأداء الوظيفي (٠,٨٤) ، والصفات الشخصية (٠,٧٣) ، والعلاقات مع الآخرين (٠,٦٦) ، والدرجة الكلية لأداء المعلمين (٠,٨٣) ، وهذا النتائج تشير إلى زيادة درجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في الأداء والتحفيز ، يصاحبها تحسین في ودرجة أداء معلمي المدارس الأهلية بمكة المكرمة.

توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين درجة ممارسة تطوير المواهب ، ودرجة أداء معلمي المدارس الأهلية بمكة المكرمة ، وبلغت قيمة معامل الارتباط مع الأداء الوظيفي (٠,٨٠) ، والصفات الشخصية (٠,٥٦) ، والعلاقات مع الآخرين (٠,٥٤) ، والدرجة الكلية لأداء المعلمين (٠,٧٢) ، وهذا النتائج تشير إلى زيادة درجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في تطوير المواهب ، يصاحبها تحسین ودرجة أداء معلمي المدارس الأهلية بمكة المكرمة

توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين الدرجة الكلية لإدارة المواهب المؤسسية مع جميع مجالات أداء معلمي المدارس الأهلية بمكة المكرمة وبلغت قيمة معامل الارتباط مع الأداء الوظيفي (٠,٨٥)، والصفات الشخصية (٠,٧٤)، والعلاقات مع الآخرين (٠,٦٢)، والدرجة الكلية لأداء المعلمين (٠,٧٩). ويرجع الباحث تلك النتيجة إلى هذه النتيجة للدور الكبير الذي أحدثته إدارة المواهب المؤسسية في تحسين أداء المعلمين، المنظمات التي تهتم بإدارة المواهب وتطويرها تحصل على مكانة عظيمة وتمتلك قدرة في جذب المهويين. ذلك أن إدارة المواهب تسعى إلى بناء الولاء والثقة بين الموظفين الحاليين، وتزيد من شعورهم بالأمان الوظيفي، حتى تصبح المنظمة محط أنظار المرشحين المهويين لما تقدمه من برامج تهتم في تطوير وتوجيه مواهبهم وزيادة فرصهم في النجاح عبر التركيز على مواهبهم (Boulter et al., 2009).

رابعاً / عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع، والذي ينص: هل توجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة في درجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في المدارس الأهلية بمكة المكرمة، تعزى لمتغيرات: (المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري)؟

أولاً: المقارنة حسب المؤهل العلمي. من أجل الإجابة عن هذا السؤال ونظراً لقلة الحاصلين على ماجستير من مجتمع الدراسة تم استخدام اختبار مان وتني (ي)، وتم الحصول على النتائج التالية:

جدول (١٢) : اختبار مان وتني (ي) للمقارنة بين متوسطات درجات تطبيق

إدارة المواهب المؤسسية حسب المؤهل العلمي

الإحصائية الدلالة	قيمة ز	قيمة ي	متوسط الرتب	العَدَد	العمل الحالي	المجال
٠,٩٧	٠,٠٣	٨٤,٥٠	٣٠,٥٢	٥٧	بكالوريوس	التوظيف
			٣٠,١٧	٣	ماجستير	
٠,٣٩	٠,٨٧	٦٠,٠٠	٣٠,٠٥	٥٧	بكالوريوس	الأداء والتحفيز
			٣٩,٠٠	٣	ماجستير	
٠,١٠	١,٦٣	٣٧,٥٠	٢٩,٦٦	٥٧	بكالوريوس	تطوير المواهب
			٤٦,٥٠	٣	ماجستير	
٠,٥١	٠,٦٥	٦٦,٠٠	٣٠,١٦	٥٧	بكالوريوس	الدرجة الكلية:
			٣٧,٠٠	٣	ماجستير	

يتضح من نتائج جدول (١٢) أن قيم مان وتني (ي)، بلغت (٨٤,٥) للمجال الأول (التوظيف)، (٦٠) للمجال الثاني (الأداء والتحفيز)، (٣٧,٥٠) للمجال الثالث (تطوير المواهب)، (٠,٦٦) للدرجة الكلية لإدارة المواهب المؤسسية. وتم اختبار الدلالة الإحصائية لهذه القيم بواسطة اختبار (ز)، وكانت كالتالي (٠,٠٣) للمجال الأول (التوظيف)، (٠,٨٧) للمجال الثاني (الأداء والتحفيز)، (١,٦٣) للمجال الثالث (تطوير المواهب)، (٠,٦٥) للدرجة الكلية لإدارة المواهب المؤسسي. وجميع هذه القيم غير دالة عند مستوى (٠,٠٥)، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تطبيق إدارة المواهب المؤسسية بمجالاتها: (التوظيف - الأداء والتحفيز - تطوير المواهب) تعزي لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة عند مستوى (٠,٠٥) بين أفراد الدراسة، وتعود هذه النتيجة إلى أهمية

وإدراك القادة - بصرف النظر عن مؤهلاتهم العلمية - بدرجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية.

ثانياً: المقارنة حسب سنوات الخبرة في العمل الإداري.

جدول (١٣): نتائج اختبار (ف) للمقارنة بين متوسطات درجات إدارة

المواهب المؤسسية حسب سنوات الخبرة الإدارية

المجال	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
التوظيف	بين المجموعات	٢,١١	٢	١,٠٦	١,١٩	٠,٣١
	داخل	٥٠,٤٧	٥٧	٠,٨٩		
	الكلية	٥٢,٥٨	٥٩			
الأداء والتحفيز	بين المجموعات	٢,٢٧	٢	١,١٤	١,٢٦	٠,٢٩
	داخل	٥١,٣٥	٥٧	٠,٩٠		
	الكلية	٥٣,٦٣	٥٩			
تطوير المواهب	بين المجموعات	٦,٧٥	٢	٣,٣٧	٢,٠١	٠,١٤
	داخل	٩٥,٦٥	٥٧	١,٦٨		
	الكلية	١٠٢,٤٠	٥٩			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٣,٠٧	٢	١,٥٣	١,٦٦	٠,٢٠
	داخل	٥٢,٦٩	٥٧	٠,٩٢		
	الكلية	٥٥,٧٦	٥٩			

يشير جدول (١٣) أن قيمة (ف) بلغت (١,١٩) للمجال الأول: (التوظيف)، وبلغت قيمة ف (١,٢٦) للمجال الثاني: (الأداء والتحفيز)، وبلغت قيمة ف (٢,٠١) للمجال الثالث: (تطوير المواهب)، وبلغت قيمة ف (١,٦٦) للدرجة الكلية لإدارة المواهب المؤسسية، ويتضح أن قيم الدلالة الإحصائية كانت كالتالي: (٠,٣١) للمجال الأول (التوظيف)، (٠,٢٩) للمجال الثاني (الأداء والتحفيز)، (٠,١٤) للمجال الثالث (تطوير المواهب)، (٠,٢٠) للدرجة الكلية لإدارة المواهب المؤسسية، ويتضح أن جميع هذه القيم غير دالة عند مستوى (٠,٠٥)، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تطبيق إدارة المواهب المؤسسية

بمجالاتها: (التوظيف - الأداء والتحفيز - تطوير المواهب) في المدارس الأهلية بمكة المكرمة ، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين أفراد الدراسة ، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن قادة المدارس الأهلية بمكة المكرمة - مهما كانت خبرتهم - يقومون بتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بنفس الدرجة.

خامساً / عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس، والذي ينص على: هل توجد

فروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة في درجات أداء معلمي المدارس الأهلية بمكة المكرمة ، تعزى لمتغيرات: (المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري)؟

أولاً: المقارنة حسب المؤهل العلمي. بسبب قلة عدد أفراد الدراسة الحاصلين على درجة الماجستير (٣) فقط ، تم استخدام اختبار مان وتني (ي)، وتم الحصول على النتائج التالية:

جدول رقم (١٤): اختبار مان وتني (ي) للمقارنة بين متوسطات درجات أداء المعلمين

العنصر	العمل الحالي	العدد	الرتب	قيمة ي	قيمة ز	الدلالة الإحصائية
الأداء الوظيفي	بكالوريوس	٥٧	٢٩,٨٢	٤٧	١,٣١	٠,١٩
	ماجستير	٣	٤٣,٣٣			
الصفات الشخصية	بكالوريوس	٥٧	٣٠,٥٤	٨٣	٠,٠٩	٠,٩٣
	ماجستير	٣	٢٩,٦٧			
العلاقات مع الآخرين.	بكالوريوس	٥٧	٣٠,٥٧	٨١,٥	٠,١٤	٠,٨٩
	ماجستير	٣	٢٩,١٧			
الدرجة الكلية:	بكالوريوس	٥٧	٣٠,٢٣	٧٠	٠,٥٣	٠,٦٠
	ماجستير	٣	٣٥,٦٧			

يتضح من نتائج جدول (١٤) أن قيم مان وتني (ي)، بلغت (٤٧)

العنصر الأول (الأداء الوظيفي)، (٨٣) العنصر الثاني (الصفات الشخصية)،

(٨١.٥) العنصر الثالث (العلاقات مع الآخرين)، (٧٠) للدرجة الكلية أداء المعلمين. وتم اختبار الدلالة الإحصائية لهذه القيم بواسطة اختبار (ز)، وكانت كالتالي: (١.٣١) العنصر الأول (الأداء الوظيفي)، (٠.٠٩) العنصر الثاني (الصفات الشخصية)، (٠.١٤) العنصر الثالث (العلاقات مع الآخرين)، (٠.٥٣) للدرجة الكلية أداء المعلمين، وجميع هذه القيم غير دالة عند مستوى (٠.٠٥)، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات درجات أداء المعلمين، حسب اختلاف المؤهل العلمي، يعزى ذلك بأن أفراد الدراسة يرون أن درجة أداء المعلمين متشابهة بغض النظر عن مؤهلاتهم، ونجد أنه اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (النفيعي، ٢٠١٤؛ المعولي، ٢٠١٣؛ والبلوي، ٢٠٠٨) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة الأداء الوظيفي، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، واختلفت مع دراسة أحمد (٢٠٠٦) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الأداء الوظيفي، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح الماجستير، وكذلك اختلفت مع دراسة العتيبي (٢٠١٤) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الاداء الوظيفي، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي؛ لصالح الحاصلين على مؤهل الدبلوم، والمؤهل الجامعي.

ثانياً: المقارنة حسب سنوات الخبرة في العمل الإداري.

جدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أداء المعلمين

حسب سنوات الخبرة في العمل الإداري

العنصر	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأول	من ١ - أقل من ٥ سنوات	٢٣	٣,٨٧	٠,٦٧
	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	١٦	٤,١٧	٠,٦٩
	من ١٠ سنوات فأكثر	د:	٣,٩٩	٠,٦٨
الثاني	من ١ - أقل من ٥ سنوات	٢٣	٣,٧٨	٠,٥٢
	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	١٦	٤,٠٢	٠,٥٠
	من ١٠ سنوات فأكثر	٢١	٣,٩٤	٠,٨٢
الثالث	من ١ - أقل من ٥ سنوات	٢٣	٣,٧٥	٠,٧٥
	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	١٦	٤,١٩	٠,٥٤
	من ١٠ سنوات فأكثر	٢١	٤,٠٩	٠,٦٤
الدرجة الكلية	من ١ - أقل من ٥ سنوات	٢٣	٣,٨١	٠,٥٨
	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	١٦	٤,١٣	٠,٥٢
	من ١٠ سنوات فأكثر	٢١	٤,٠٠	٠,٦٣

جدول (١٥) يشير إلى وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أداء المعلمين في المدارس الأهلية بمكة المكرمة ، حسب متغير سنوات الخبرة في العمل الإداري ، ولمعرفة هل هذه الفروق ذات دلالة إحصائية؟ أم إنها فروق بسيطة وغير دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)؟ فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ف) وكانت نتائجه كالتالي :

جدول (١٦): نتائج اختبار (ف) للمقارنة بين متوسطات درجات أداء

المعلمين حسب سنوات الخبرة في العمل الإداري

العنصر	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الأول	بين المجموعات	٠,٨٩	٢	٠,٤٤	٠,٩	٠,٩٣
	داخل المجموعات	٢٦,٢٦	٥٧	٠,٤٦		
	الكلية	٢٧,١٥	٥٩			
الثاني	بين المجموعات	٠,٥٧	٢	٠,٢٨	٠,٧	٠,٥٠
	داخل المجموعات	٢٢,٩٩	٥٧	٠,٤٠		
	الكلية	٢٣,٥٦	٥٩			
الثالث	بين المجموعات	٢,٢٠	٢	١,١٠	٢,٥	٠,٠٩
	داخل المجموعات	٢٤,٨٦	٥٧	٠,٤٤		
	الكلية	٢٧,٠٧	٥٩			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	١,٠١	٢	٠,٥٠	١,٤	٠,٢٤
	داخل المجموعات	١٩,٣٣	٥٧	٠,٣٤		
	الكلية	٢٠,٣٤	٥٩			

جدول (١٦) يشير أن قيمة (ف) بلغت (٠,٩٦) العنصر الأول (الأداء الوظيفي)، (٠,٧٠) العنصر الثاني (الصفات الشخصية)، (٢,٥٢) العنصر الثالث (العلاقات مع الآخرين)، (١,٤٩) للدرجة الكلية لأداء المعلمين. ويتضح أن قيم الدلالة الإحصائية كانت كالتالي: العنصر الأول: (الأداء الوظيفي)، (٠,٥٠) العنصر الثاني: (الصفات الشخصية)، (٠,٠٩) العنصر الثالث: (العلاقات مع الآخرين)، (٠,٢٤) للدرجة الكلية لأداء المعلمين. وجميع هذه القيم غير دالة عند مستوى (٠,٠٥)، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات درجات أداء المعلمين في المدارس الأهلية بمكة المكرمة حسب اختلاف سنوات

الخبرة في العمل الإداري ، ونجد أنه اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة :
(النفيعي، ٢٠١٤ ؛ البلوي، ٢٠٠٨ ؛ موافي، ٢٠٠٧ ؛ وأبو حمدة، ٢٠١١)
في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في سنوات الخبرة في العمل الإداري ،
واختلفت مع دراسة أحمد (٢٠٠٦) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في
مستوى الأداء الوظيفي ، تبعاً لمتغيرات لسنوات الخبرة لصالح أكثر من ١٠
سنوات ، وكذلك اختلفت مع دراسة المعولي (٢٠١٣) بأنه توجد فروق ذات
دلالة إحصائية ؛ لصالح الذين يملكون سنوات خبرة أقل من ٥ سنوات.

* * *

خلاصة النتائج

في ضوء ما تقدم أمكن التوصل إلى ما يلي :

■ جاءت استجابات أفراد الدراسة على درجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في مجالاتها (التوظيف - الأداء والتحفيز - تطوير المواهب) في المدارس الأهلية بمكة المكرمة بدرجة "عالية"، وبمتوسط حسابي عام بلغ (٣,٧٠)، وحصل مجال الأداء والتحفيز على المرتبة الأولى، وحصل مجال التوظيف على المرتبة الثانية، ويليه مجال تطوير المواهب على المرتبة الثالثة.

■ جاءت استجابات أفراد الدراسة على درجة أداء المعلمين في عناصر (الأداء الوظيفي - الصفات الشخصية - العلاقات مع الآخرين) في المدارس الأهلية بمكة المكرمة بدرجة "عالية"، وبمتوسط حسابي عام بلغ (٣,٩٦)، حصل عنصر الأداء الوظيفي على المرتبة الأولى، وحصل عنصر العلاقات مع الآخرين على المرتبة الثانية، ويليه عنصر الصفات الشخصية على المرتبة الثالثة.

■ وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين درجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية، ودرجة أداء المعلمين.

■ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية تبعاً لمتغير: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل الإداري).

■ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة أداء المعلمين المرحلة الثانوية تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة في العمل الإداري).

* * *

ثانياً: التوصيات.

التوصيات للجهات المعنية بالإدارة المدرسية في وزارة التعليم، وإدارة التعليم، وإدارة الإشراف التربوي، بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإنها توصي بما يلي:

١. ضرورة الاهتمام بمجال تطوير المواهب.
٢. ضرورة مراعاة الصفات الشخصية للمعلمين عند اختيارهم لأنهم القدوة التي يحتذى بها.
٣. إقامة دورات تدريبية وتطويرية لقادة المدارس؛ لتعزيز إدارة المواهب المؤسسية، ولرفع كفاياتهم، وتوسيع مداركهم، وتقوية مهاراتهم.
٤. الاستمرار في تقديم النمو المهني للمعلمين الموهوبين من خلال إلحاقهم بالدورات والبرامج التدريبية المتخصصة؛ لتحسين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم الوظيفية ومواهبهم.

* * *

المراجع

- أبو حمدة، عائشة أحمد سليمان. (٢٠١١). التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس وعلاقته بالأداء والرضا الوظيفي لدى المعلمين. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، القعمان.
- أرمستونج، مايكل. (٢٠٠٨). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ترجمة: إيناس الوكيل، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- البلوي، محمد سليمان. (٢٠٠٨). التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه - المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.
- أحمد، محمد جاد. (٢٠١١م). واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر، مجلة الثقافة والتنمية، العدد (٤٠) فبراير ٢٠١١، ص ص ١٠٣ - ١٨٣.
- باين، جوزيف (٢٠١٠). تحفيز الموظفين للحصول على أداء أفضل، المقداداي، سلمي (مترجم)، مؤلفات كلية هارفرد لإدارة الأعمال، الرياض: العبيكان التعليمية للنشر والتوزيع.
- الثبيتي، خالد (٢٠١٥). التوجهات المستقبلية للأبحاث العلمية في الإدارة التربوية. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي للتربية وقضايا التنمية في المجتمع الخليجي، الكويت: كلية التربية في الفترة من ١٦ - ١٨ مارس ٢٠١٥.
- جوهر، صلاح الدين جوهر. (٢٠٠١). أساليب وتقنيات الإدارة التربوية في ضوء ثورة الاتصال والمعلومات، مؤتمر الإدارة التعليمية في الوطن العربي في عصر المعلومات، المؤتمر السنوي التاسع، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، بالاشتراك مع مركز تطوير الجامعي، ٢٧ - ٢٩ يناير ٢٠٠١، القاهرة.
- حمادات، محمد حسن. (٢٠٠٨). السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية. عمان، الأردن: دار الحامد.

- الحوامدة، نضال والفهداوي، فهمي. (٢٠٠٢). أثر فضيلة التقوى في الأداء والرضى الوظيفي: دراسة ميدانية لانتجاهات بعض الموظفين الحكوميين. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مؤتة، ١٧ (٢)، ص ص ١٦٥ - ٢٠٠.
- الحميدي، محمد سعيد والطيب، الهادي خوجلي. (٢٠١١). الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب: تجربة دولة الامارات العربية المتحدة، بحث مقدم للندوة العلمية حول الأساليب الحديثة في التخطيط والتدريب للأجهزة الأمنية: أبو ظبي: ١٩ - ٢١ / ١٢ / ٢٠١١ م.
- درويش، كمال الدين وحسانين، صبحي. (٢٠٠٤). التسويق والاتصالات الحديثة وديناميكية الأداء البشري، القاهرة: دار الفكر التربوي.
- الصاوي، محمد وجيه. (٢٠٠١). الإنترنت وتفعيل الإدارة التربوية في عصر المعلومات، رؤية بين الواقع والتطلعات، مؤتمر الإدارة التعليمية في الوطن العربي في عصر المعلومات، المؤتمر السنوي التاسع، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، بالاشتراك مع مركز تطوير التعليم الجامعي، ٢٧ - ٢٩ يناير ٢٠٠١، القاهرة.
- صيام، عزيزة عبد الرحمن. (٢٠١٣ م). واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- العبادي، هاشم. (٢٠١١). إدارة الموهبة في منظمات الأعمال: رؤى ونماذج مقترحة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ٧ (٢٠) ص ص ١٢٢ - ١٤٥.
- العتيبي، تركي الحميدي جزاع (٢٠١٤). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين وانعكاساتها على تحسين الأداء المهني لديهم. مجلة الطفولة والتربية، ٦ (١٩)، ٥٥ - ١٠٩.

- عرفة، رشا. (٢٠١٠). إدارة المواهب الاستثمار الأمثل للثروة البشرية، المجلة الاقتصادية الإلكترونية، العدد ١١، متاح على اللرباط التالي <http://woman.islammessage.com/article.aspx?id=3337> تاريخ الزيارة ٤/٥/١٤٣٧هـ.
- العوضي، أحمد عبد الخالق. (٢٠٠٨). أثر الحكومة الإلكترونية على الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الدوائر المحلية بحكومة دبي. رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.
- عيسى، محمد. (٢٠١٢). استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في إنجاز استراتيجية المنظمة، مجلة التدريب والتقنية، العدد (١٦٠) جمادي الآخر ١٤٣٣هـ، ص ص ٨٢ - ٩٤.
- العنزي، سعد والعطوي، عامر والعبدي، علي. (٢٠١١). أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات، مجلة الإدارة والاقتصاد. العدد (٨٩) ص ص ٩١ - ١٠٥.
- الغامدي، نوال (١٤٣٧هـ). واقع ممارسة إدارة المواهب المؤسسية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض؛ رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- الغريب، شبل بدران وحسين، سلامة عبد العظيم والمليجي، رضا ابراهيم. (٢٠٠٥). الثقافة المدرسية. عمان، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- الفايز، فيصل عايد. (٢٠١٠). درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بأداء المعلمين التعليمي من وجهة نظر المديرين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- المعولي، إيمان محمد زيد. (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري المدارس للرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين في سلطنة عُمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

- محمود، أشرف و عوض الله، عوض الله سليمان. (٢٠١٣). واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس. ١ (٣٦). ص ص ٦- ١٢.
- مقري، زكية ويحياوي، نعيمة. (٢٠١٤). أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي، جامعة البصرة: كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة دراسات إدارية. ٧ (١٣). ص ص ١٧٠ - ١٩٥.
- منظمة الصحة العالمية، المجلس التنفيذي ٢٠٠٩م: الموارد البشرية، التقرير السنوي، الدورة السادسة والعشرون بعد المائة، ١٠ ديسمبر ٢٠٠٩.
- النفيعي، فيصل بن عبدالله. (٢٠١٤). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس المتوسطة وعلاقتها بتحسين أداء المعلمين (دراسة ميدانية في مدينة الرياض). دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- Behrstock, E. (2010). Talent Management in the Private and Education Sectors: A Literature Review: ERIC Number: ED509967
- Berger, L., Berger, D. (2003). The Talent Management Handbook, 1st edition, USA: McGraw Hill Professional Publisher
- Boulter, N., Dalziel, M., and Hill, J. (2009). The Route to Competitive Advantage-The Art of HRD, 5th edition, Canada: Crest Publishing House, P P: 93-94.
- Bhatt, M. P & Behrstock, E. (2010). Managing Educator Talent: Promising Practices and Lessons from Midwestern States : ERIC Number: ED509951
- Brandt, E & Kull, P (2007). Talent management: How Firms in Sweden find and nurture. value adding human resources. Independent thesis Advanced level degree of Magister. Jonkoping University.

- Edwards, B. (2008) A Customized Approach to Talent Management at the University of Pennsylvania. CUPA-HR Journal, v59 n1 p2-7 Spr-Sum 2008.
- Horvath ova, P. (2011). The Application of Talent Management at Human Resource Management in Organization, 3rd International Conference on Information and Financial Engineering, IPEDR, (12) Singapore: IACSIT Press
- Guthridge, M., Komm, B., and Lawson, E. (2008). Making Talent A Strategic Priority, Indian Management, 47 (2), P P: 63-64
- Garavan, N., Morley, M., Gunnigle, P., McGuire, D. (2002). Human Resource Development and Workplace Learning: Emerging Theoretic. ical Perspectives and Organizational Practices, Journal of European Industrial Training, 26 (4), P P: 60 –67
- Nilsson, s. & Ellström, P, E. (2012) "Employability and talent management: challenges for HRD practices", European Journal of Training and Development, Vol. 36 Iss: 1, pp.26 – 45
- Poorhosseinzadeh, M, and Subramaniam, I D (2012).Determinants of Successful Talent Management in MNCs in Malaysia, J. Basic. Appl. Sci. Res., Vol. 2, No. 12, Pp 12524 – 12533.
- Scott, B. & Revis, SH. (2008). Talent management inhospitality: graduate career success and strategies”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 20 No. 7.
- Talent Management, PhD, Innovations International, Inc, SaltLake City, Utah, Available at : <http://www.innovate.com/downloads/age.of.humman.potential.Talent-Management.pdf>. Retrieved at (6/2/2016)
- Uren L. & Samuel J. 2007, “From talent compliance to talent commitment”, Strategic HR Review, Vol. 6, No. 3, PP 32-35

- Riccio, S. J. (2010). Talent Management in Higher Education: Identifying and Developing Emerging Leaders within the Administration at Private Colleges and Universities. ERIC Number: ED523751, ISBN: ISBN-978-1-1240-6734-6
- Rowland, M., (2011), "How to cement a diversity policy: The key role of talent development", Human Resource Management International Digest, Vol. 19, No. 5: Pp 36 - 38.
- Roper, K., (2009). The relationship between employees, pereceptions of Talent Management Practices and Levels of engagement (MSC) Univeresity.
- Li, L and Wang X., (2010), The Strategy of Talent Localization in Multinational Corporations, Intrnational Journal of Business and Managment, 5(12) 216- 219
- Wellins, S., Smith, B., Paese, J., Scott, E. (2006). Nine Best Practices for Effective Talent Management – White Paper, Annotated Edition, USA Development Dimensions International Inc. (DDI), P P: 1-2
- Worley, G., Williams, D., and Lawler E. (2014). Assessing Organization Agility: Creating Diagnostic Profiles to Guide Transformation, Annotated Edition, USA: John Wiley & Sons Publisher.
- Whelan, E., and Carcary, M. (2011). Integrating talent and knowledge management: Where are the benefits? Journal of Knowledge Management, 15 (4), P P: 675-687
- Waheed, S., Zaim, A., and Zaim, H. (2012). Talent Management in Four Stages, the USV Annals of Economics and Public Administration, 12 (1), P P: 130-137.
- Worley, G., Williams, D., and Lawler E. (2014). Assessing Organization Agility: Creating Diagnostic Profiles to Guide Transformation, Annotated Edition, USA: John Wiley & Sons Publisher.

* * *

ملحق (١)

قائمة محكمي أداة الدراسة

م	الاسم	الوظيفة
١	دلال منزل النصير	جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن - أستاذ إدارة التعليم العالي.
٢	سعد بن محمد المحميد	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - أستاذ الإدارة التربوية المشارك.
٣	شريف عبدالله المنصوري	جامعة عين شمس - كلية التربية - أستاذ الإدارة التربوية المشارك.
٤	أنس بن محمد الشيبان	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد.
٥	علي بن سعد الأسمرى	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - دكتوراه في الإدارة والتخطيط التربوي.
٦	عبد اللطيف بن عبد الرحمن العبد اللطيف	إدارة تعليم الأحساء - دكتوراه في الإدارة والتخطيط التربوي.
٧	عبدالله بن مفلح آل زاهر	إدارة تعليم الرياض - ماجستير إدارة تربوية - مشرف جودة.



بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية

نموذج تقويم الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف التعليمية

الأول : معلومات عامة : فئة (أ) فئة (ب) فئة (ج)

الجهاز	المنطقة التعليمية	المدرسة	المرحلة التعليمية	المدنية أو القرية
الاسم ورقابها	تاريخ الميلاد	العمل الحالي	المستوى	الدرجة
تاريخ الميلاد	الجنسية	الراتب	نوع التقيد وتاريخه	تاريخه
آخر مؤهل علمي حصل عليه	تاريخه	التخصص	الدورات التدريبية	تاريخها
مدتها	المكان	علاقتها بالنادة	آخر تقديري أداء حصل عليها	التقدير
النادة أو الوالد التي يدرسها أو يشرفها عليها	السنة الدراسية	عدد الحصص	تاريخ الإعداد	التقدير

الثالث : مجموع الدرجات والتقدير

الثاني : عناصر التقويم

مجموع درجات الأداء الوظيفي	مجموع درجات الصفات الشخصية	مجموع درجات العلاقات	المجموع الكلي (الدرجة النهائية)
معدل : ١٠٠ - ٩٠	معدل : ١٠٠ - ٩٠	معدل : ١٠٠ - ٦٠	معدل : ١٠٠ - ٦٠

الرابع ملحوظات عامة :

أذكر مواطني قوة ومواطن ضعف البراعة المهنية : (إن وجدت)

مواطن القوة : (الإجازات أو التفاعلات المهنية الأخرى التي يتحيز بها ولم تشمل عليها العناصر المبينة)

مواطن الضعف : (العيوب المهنية التي تصنف بها ويكثر على عمله دون أن يكون في ذلك تكرار لعناصر المبينة)

التوجهات والتوصيات الخاصة بتحسين قدراته : (إن وجدت)

رأي صعب التقدير :

التوقيع

اسم صعب التقدير :

التاريخ / / ١٤٠٥ هـ

ملحوظات ممتدة التقدير :

اسم صعب التقدير : حسن أحمد الشفيق

التاريخ : / / ١٤٠٥ هـ

الدرجة العنصرية	المجموع	
	فئة أ	فئة ب
١	٤	٤
٢	٤	٤
٣	٤	٤
٤	٤	٤
٥	٤	٤
٦	٤	٤
٧	٤	٤
٨	٤	٤
٩	٤	٤
١٠	٤	٤
١١	٤	٤
١٢	٤	٤
١٣	٤	٤
١٤	٤	٤
١٥	٤	٤
١٦	٤	٤
١٧	٤	٤
١٨	٤	٤
١٩	٤	٤
٢٠	٤	٤
٢١	٤	٤
٢٢	٤	٤
٢٣	٤	٤
٢٤	٤	٤
٢٥	٤	٤
٢٦	٤	٤
٢٧	٤	٤
٢٨	٤	٤
٢٩	٤	٤
٣٠	٤	٤
٣١	٤	٤
٣٢	٤	٤
٣٣	٤	٤
٣٤	٤	٤
٣٥	٤	٤
٣٦	٤	٤
٣٧	٤	٤
٣٨	٤	٤
٣٩	٤	٤
٤٠	٤	٤
٤١	٤	٤
٤٢	٤	٤
٤٣	٤	٤
٤٤	٤	٤
٤٥	٤	٤
٤٦	٤	٤
٤٧	٤	٤
٤٨	٤	٤
٤٩	٤	٤
٥٠	٤	٤
٥١	٤	٤
٥٢	٤	٤
٥٣	٤	٤
٥٤	٤	٤
٥٥	٤	٤
٥٦	٤	٤
٥٧	٤	٤
٥٨	٤	٤
٥٩	٤	٤
٦٠	٤	٤
٦١	٤	٤
٦٢	٤	٤
٦٣	٤	٤
٦٤	٤	٤
٦٥	٤	٤
٦٦	٤	٤
٦٧	٤	٤
٦٨	٤	٤
٦٩	٤	٤
٧٠	٤	٤
٧١	٤	٤
٧٢	٤	٤
٧٣	٤	٤
٧٤	٤	٤
٧٥	٤	٤
٧٦	٤	٤
٧٧	٤	٤
٧٨	٤	٤
٧٩	٤	٤
٨٠	٤	٤
٨١	٤	٤
٨٢	٤	٤
٨٣	٤	٤
٨٤	٤	٤
٨٥	٤	٤
٨٦	٤	٤
٨٧	٤	٤
٨٨	٤	٤
٨٩	٤	٤
٩٠	٤	٤
٩١	٤	٤
٩٢	٤	٤
٩٣	٤	٤
٩٤	٤	٤
٩٥	٤	٤
٩٦	٤	٤
٩٧	٤	٤
٩٨	٤	٤
٩٩	٤	٤
١٠٠	٤	٤

١ - أداء الوظيفة
٢ - الصفات الشخصية
٣ - العلاقات

فئة أ : نفس التدوين والمهارة والقدرة التعليمية والتدريبية وكلاهما.
فئة ب : نفس التدوين والتوجهات.
فئة ج : نفس التدوين والتدريب والقدرة.

جداول صدق الاتساق الداخلي

جدول صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول (إدارة المواهب المؤسسية)

المجال الثالث تطوير المواهب		المجال الثاني الأداء والتحفيز		المجال الأول التوظيف	
الارتباط:	العبارة:	الارتباط:	العبارة:	الارتباط:	العبارة:
٠,٧٨	١٤	٠,٧٨	٨	٠,٨٧	١
٠,٧٩	١٥	٠,٨٥	٩	٠,٩٠	٢
٠,٨٠	١٦	٠,٧٢	١٠	٠,٩٢	٣
٠,٧٤	١٧	٠,٧٥	١١	٠,٨٥	٤
٠,٦٨	١٨	٠,٧٠	١٢	٠,٧٨	٥
٠,٩١	١٩	٠,٩٠	١٣	٠,٩٤	٦
٠,٩٢	٢٠			٠,٨٦	٧

ويشير الجدول السابق أن قيم الاتساق الداخلي تراوحت من (٠,٦٨) إلى (٠,٩٤)، وجميع قيم معاملات الارتباط موجبة ومرتفعة، وذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)، وتشير إلى الاتساق الداخلي، بين درجة كل عبارة، ودرجة المجال الذي تنتمي إليه في المحور الأول (إدارة المواهب المؤسسية).

صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني (أداء المعلمين).

العنصر الثالث العلاقات مع الآخرين		العنصر الثاني الصفات الشخصية		العنصر الأول الأداء الوظيفي	
الارتباط:	العبارة:	الارتباط:	العبارة:	الارتباط:	العبارة:
٠,٨٠	٤٢	٠,٧٩	٣٤	٠,٧٢	٢١
٠,٨٣	٤٣	٠,٨٨	٣٥	٠,٧٥	٢٢

العنصر الثالث العلاقات مع الآخرين		العنصر الثاني الصفات الشخصية		العنصر الأول الأداء الوظيفي	
الارتباط:	العبرة:	الارتباط:	العبرة:	الارتباط:	العبرة:
٠,٨٥	٤٤	٠,٩٤	٣٦	٠,٦٧	٢٣
٠,٨٢	٤٥	٠,٩٨	٣٧	٠,٨٦	٢٤
٠,٨٧	٤٦	٠,٩٥	٣٨	٠,٧٧	٢٥
٠,٨٩	٤٧	٠,٩٣	٣٩	٠,٩٢	٢٦
٠,٩٤	٤٨	٠,٩٠	٤٠	٠,٨٤	٢٧
		٠,٧٢	٤١	٠,٩٢	٢٨
				٠,٩٢	٢٩
				٠,٨٧	٣٠
				٠,٧٥	٣١
				٠,٧٦	٣٢
				٠,٩٠	٣٣

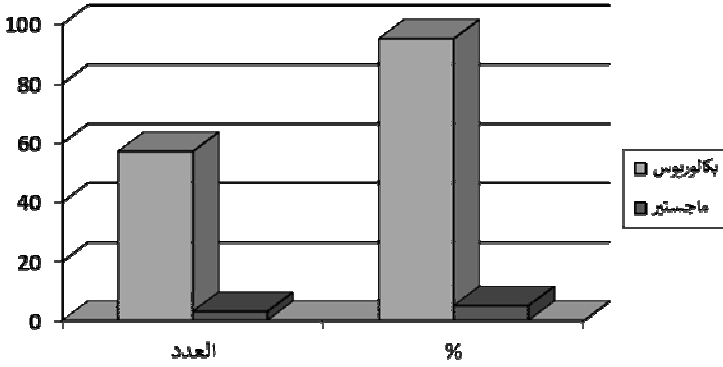
ويشير الجدول السابق أن قيم الاتساق الداخلي تراوحت من (٠,٦٧) إلى (٠,٩٨)، وجميع قيم معاملات الارتباط موجبة ومرتفعة، وذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)، وتشير إلى الاتساق الداخلي، بين درجة كل عبارة ودرجة المجال الذي تنتمي إليه في المحور الثاني (أداء المعلمين).

جداول توزيع خصائص عينة الدراسة

▪ وصف مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي :

جدول توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	%
بكالوريوس	٥٧	٩٥,٠٠
ماجستير	٣	٥,٠٠
المجموع الكلي	٦٠	١٠٠,٠٠



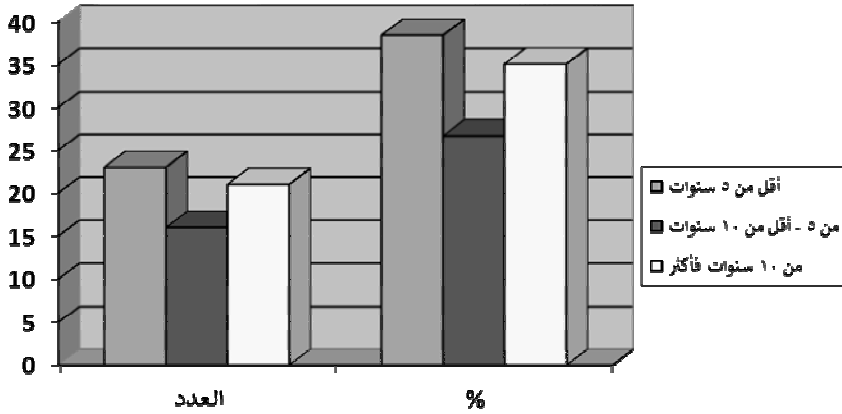
شكل (١) : توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي.

يتضح من الجدول السابق أنه بلغ عدد الحاصلين على المؤهل العلمي بكالوريوس (٥٧) قائداً، بنسبة (٩٥٪)، الحاصلين على المؤهل العلمي ماجستير (٣) قائداً، بنسبة (٥٪).

▪ وصف مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة في العمل الإداري :

جدول توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة في العمل الإداري :

سنوات الخبرة:	العدد:	%
أقل من ٥ سنوات:	٢٣	٣٨,٣٣
من ٥ - أقل من ١٠ سنوات:	١٦	٢٦,٦٧
من ١٠ سنوات فأكثر:	٢١	٣٥,٠٠
المجموع الكلي:	٦٠	١٠٠,٠٠



شكل رقم (٣/٢): توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة في العمل الإداري.

يتضح من الجدول (٣/٢) أنه بلغ عدد القادة ذوي سنوات الخبرة أقل من ٥ سنوات (٢٣) قائداً، بنسبة (٣٨,٣٣٪)، من ٥ - أقل من ١٠ سنوات

خبرة (١٦) قائداً، بنسبة (٢٦,٦٧٪)، من ١٠ سنوات فأكثر (٢١) قائدة بنسبة (٣٥٪).

* * *

- performance from the point of view of directors and teachers of Sultanate of Oman, unpublished MA thesis, Mutah University, Jordan.
- Mahmoud, Ashraf & Awad-Allah, Awad-Allah Soliman, (2013). Reality of implantation of Institutional talent management and its relation to empowerment of staff in schools of public education in Taif Governorate, Journal of Arabic Studies in Education and Psychology, 1 (36), p6-12.
 - Mivery, Zakya & Yehyawy, Naeema, (2014). Impact of talent management on organization's performance through organizational compliance, University of Basrah: Faculty of Administration and Economics, Management Studies Journal, 7 (13), p170-195.
 - World Health Organization, The Executive Council, (2009). The Human Resources, Annual Report, 126th Session, 10 December 2009.
 - Al-Nifeai, Faisal Ibn Abd El-Allah, (2014). Transformational Leadership among middle schools directors and its relation to improvement of the teachers' performance (A Field Study in Riyadh), unpublished MA thesis, Al-Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University, Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia.

* * *

- in the information age, 9th Annual Conference, Egyptian Association for Comparative Education & Educational Administration in cooperation with University Development Centre, 27-29 January 2001, Cairo.
- Seyam, Aziza Abd El Rahman, (2013A.D). Reality of implementation of human talent management system from the point of view of middle and higher administration, a case study of Islamic University in Gaza, unpublished MA thesis, Faculty of Commerce, Islamic University in Gaza.
 - Al-Abadi, Hashem, Talent Management in Business Organizations, visions & suggested samples, AL Gharee for Economics and Administration Sciences, 7 (20), p122-145.
 - Al-Etebi, Turki El-Himedi Gozaa, (2014). Extent of the practice of directors of secondary schools in Kuwait for the dimensions of transformational leadership from the point of view of teachers and its implications on improvement of professional performance among them, Journal of Childhood and upbringing, 6 (19), p55-109.
 - Arafa, Rasha, (2010). Talent management is the ideal investment of human wealth, Electronic Economic Journal, issue (11), Available on: <http://woman.islammessage.com/article.aspx?id=3337>, visit date : 4/5/1437A.H.
 - Al-Awadhi, Ahmed Abd El Khaliq, (2008). Impact of Electronic government on total quality on work performance, Applied study on local constituencies of Dubai Government. MA thesis, Department of Business Administration, Faculty of Commerce, Ain Shams University, Egypt.
 - Eissa, Mohamed, (2012). Human Resources Management Strategy and its role in achieving the organizational strategy, Journal of Training & Technology, issue (160), Jumada II1433A.H, pp. 82-94.
 - Al-Enzi, Saad & Atawi, Amer & El-Abdi, Ali, (2011). Labour regulations of high performance as a method to strengthen talent management in the organizations, Economics and Administration Journal, issue (89), pp. 91-105.
 - Al-Ghamdi, Nawal, (1437A.H). Reality of the practice of Institutional talent management in education offices of Riyadh; unpublished MA thesis, Faculty of Social Sciences, Al-Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University.
 - Al-Gharib, Shibl Badran, Hussein, Salama Abd El Azeem & El-Meliegy, Reda Ibrahim, (2005). School Culture, Oman, Jordan: Dar Al-Fikr for Publishing & Distributing.
 - Al-Fayez, Faisal Ayed, (2010). Degree of implantation of total quality management in middle school in Kuwait & its relation to teachers' educational performance from the point of view of directors, unpublished MA thesis, Al Sharq Al Awsat University, Oman, Jordan.
 - Al-Maoli, Iman Mohamed Zaid, (2013). Degree of practice of directors of schools of administrative control and its relation to teachers' work

List of References:

- Abu Hemda, Aisha Abdel-Rahman, (2011). Organizational slackness among schools directors and its relation to performance and job satisfaction among teachers, unpublished PhD thesis, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Oman Arab University, Al-Qoman.
- Armstrong, Michael, (2008). Strategic human resources management, translated by: Enas El Wakeel, Cairo: Nile Arab Group.
- Al-Beluwi, Mohamed Soliman, (2008). Administrative empowerment & its relation to work performance among governmental schools teachers in Al-Wajh Governorate - Kingdom of Saudi Arabia, unpublished MA thesis, Mutah University.
- Ahmed Mohamed Gad, (2011). Reality of implementation of Institutional talent management in departments of education of the Red Sea Governorate, Journal of Culture & Development, issue (40) February 2011, p103-183.
- Joseph, B. (2010). Motivating people for improved performance, Al-Mikdady, Salma (translator), publications of Harvard Business school, Riyadh: Obeikan.
- Al-Subiti, Khalid, (2015). Future Trends for scientific research in educational administration. International Conference for education & development issues in the Gulf Community, Kuwait: Faculty of Education, 16-18 March 2015.
- Gohar, Salah El-Din Gohar, (2001). Methods and techniques of educational administration based on revolution of telecommunications and Information, Conference of Education Department in the Arab World in the information age, 9th Annual Conference, Egyptian Association for Comparative Education & Educational Administration in cooperation with University Development Centre, 27-29 January 2001, Cairo.
- Hamadat, Mohamed Hassan, (2008). Organizational behavior and future challenges in educational institutions, Oman, Jordan: Dar Al-Hamed.
- Al-Hawamda, Nidal & El-Fahdawy, Fahmy, (2002). Impact of morality of piety on performance & job satisfaction: Field study for trends of some of government officials, Mutah journal for research & studies, series of humanities and social sciences, Mutah University, 17 (2), p165-200.
- Al-Himedi, Mohamed Saeed & El-Tayib, El-Hadi Khwjali, (2011). Investment in training and talent management: Experience of United Arab Emirates, Scientific symposium about modern methods in planning & training of security agencies: Abu Dhabi: 19-21/12/2011.
- Darwish, Kamal El Din & Hasnain, Sobhy, (2004). Marketing, Modern Communications and Dynamics of human performance, Cairo: Dar Al-Fikr El-Tarabawi.
- Al-Sawi, Mohamed Wageeh, (2001). Internet and operationalization of administrative education in the information age, a vision between reality and expectations, Conference of Education Department in the Arab World

Institutional talent management and its relation to improvement of performance of private schools teachers in Makkah

Dr. Ali Marzouk Alghamdi

Educational Administration and Planning Department

College of Education, Al-Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University

Abstract:

The study aims to identify the effect of implementation of Institutional talent management: (employment, encouragement of performance and enhancing talents) in private schools in Makkah from the viewpoint of principals of private schools in Makkah; to identify the degree of performance of private schools teachers In Makkah: (work performance, personal traits, relations with others) from viewpoint of principals of private schools in Makkah; to find the relation between degree of implementation of Institutional talent management and the degree of performance of private schools' teachers in Makkah. To achieve the objectives of the study, the descriptive research method was used supported by a questionnaire for data collection. It was administered to (60) principals of private schools, in addition to (10) people who were selected for a pilot study. The study showed many important results as follows:

- The degree of implementation of Institutional talent management was "high" in the total results and in all fields (employment, encouragement of performance, enhancing talents) in private schools in Makkah). Also, the degree of performance of the teachers was "high" in the total results and in all fields (work performance, personal traits, relations with others).

- There's a positive correlation that was statically significant at ($\alpha \leq 0.05$) p-value between the degree of implementation of Institutional talent management and the degree of performance of the teachers.

There were no statically significant differences (p value = 0.05) in the mean responses of the population about the degree of implementation of Institutional talent management; according to two variables (academic qualifications, years of experience in administrative work).

There were no statically significant differences (p value = 0.05) in the mean responses of the population about degree of performance of the teachers, according to two variables (academic qualifications, years of experience in administrative work).

Keywords: Talent management, Institutional talents, improvement of performance. private schools, Makkah